

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza prodeje strojírenské společnosti
The Analysis of Sales in a Engineering Company

Student:	Veronika Miková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jana Valečková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Miková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza prodeje strojírenské společnosti**
The Analysis of Sales in an Engineering Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.
 3. Teoretická východiska analýzy prodeje
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza prodeje společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

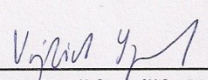
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

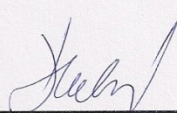
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Valečková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11.5.2012

.....
Veronika Miková

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto způsobem poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Valečkové, za cenné rady a informace, které mi pomohly při zpracování práce a také jednateli společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o. Ing. Marku Mertovi.

Obsah

1. Úvod	9
2. Charakteristika společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.	11
2.1 Strojírenský průmysl	11
2.2 Pierce Control Automation, spol. s r. o.	12
2.2.1 Zásobování	13
2.3 Marketingový mix	14
2.3.1 Produkt	14
2.3.2 Distribuce	15
2.3.3 Cena	15
2.3.4 Komunikace	16
2.4 Analýza mezoprostředí	17
2.4.1 Dodavatelé	17
2.4.2 Konkurence	18
2.4.3 Zákazníci	18
2.4.4 Prostředníci	19
2.4.5 Veřejnost	20
3. Teoretická východiska analýzy prodeje	21
3.1 Podnikové funkce	21
3.2 Prodej na business trzích	22
3.2.1 Charakteristika prodeje	22
3.2.2 Aktivita prodeje	22
3.2.3 Prodejní strategie	23
3.2.4. Prodejní fáze	24
3.2.5 Řízení prodeje	25
3.3 ABC analýza	26

3.3.1 Charakteristika ABC analýzy	26
3.3.2 Struktura zákazníků podle kategorizace ABC	26
3.4 Zákazníci na B2B trhu	29
3.4.1 CRM strategie (Customer Relationship Management)	30
3.5 Distribuce na B2B trhu	31
3.5.1 Distribuční mezičlánky	31
4. Metodika sběru dat	34
4.1 Přípravná fáze	34
4.1.1 Definování problému	34
4.1.2 Cíl marketingového výzkumu	34
4.1.3 Orientační analýza	35
4.2 Plán marketingového výzkumu	35
4.2.1 Typy dat	35
4.2.2 Způsob sběru dat	35
4.2.3 Časový harmonogram	36
4.2.4 Rozpočet	36
4.3 Realizační fáze	36
4.3.1 Metody analýzy	36
4.3.2 Realizace	37
5. Analýza prodeje společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.	39
5.1 Struktura prodeje spotřebních dílů dle typu	39
5.2 Struktura prodeje spotřebních dílů dle času	40
5.3 Struktura prodeje spotřebních dílů z geografického hlediska	41
5.4 Analýza ABC	42
5.4.1 Zákazníci typu A	45
5.4.2 Zákazníci typu B	51

5.4.3 Zákazníci typu C.....	53
6. Návrhy a doporučení.....	55
6.1 Celkový prodej	55
6.2 Rozlišení přístupu k zákazníkům dle jednotlivých skupin A, B a C	56
6.2.1 Zákazníci typu A	56
6.2.2 Zákazníci typu B.....	56
6.2.3 Zákazníci typu C.....	57
6.3 Vytvoření marketingového oddělení	57
6.3.1 Tvorba firemního katalogu	58
6.3.2 Úprava webových stránek společnosti	58
7. Závěr	60
Seznam použité literatury	62
Seznam zkratk.....	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Seznam použitých tabulek	
Seznam použitých obrázků	
Přílohy	

1. Úvod

Průmyslová sféra zaznamenává velké množství změn. Minulé století se vyznačovalo tradiční produkcí zboží, dnes průmysl zahrnuje především tvorbu nových ideí, produktů a služeb. Současná post-industriální ekonomika je představována komplexní a vysoce integrovanou globální hodnotovou sítí. Globální hodnotová síť zahrnuje špičkový rozvoj vědy a techniky, talent, inovace, udržitelný design, dodavatelské řetězce, široký rozsah služeb a mnohé další, čemuž se musí podniky stále přizpůsobovat. Změny v průmyslu zásadním způsobem ovlivňují a budou ovlivňovat ekonomický růst všech zemí, tvorby hodnot, národní blahobyt a bezpečnost.

Hlavní charakteristikou tržního prostředí jsou dobře informováni, nároční zákazníci a celková proměnlivost a neustále se měnící konkurenční situace. Konkurenceschopnost průmyslu je pro každý podnik kritickým faktorem. Vstupem České republiky do Evropské unie se tržní situace pro řadu firem změnila, otevřely se dveře do celé Evropy, ale zároveň se zvýšil konkurenční tlak ze strany zahraničních podniků. Jestliže firma chce uspět na domácím i zahraničním trhu, musí neustále sledovat situace na trzích (tržní situaci), vytvářet nové technologie, inovovat, snažit se uspokojit stále se zvyšující nároky zákazníků, věnovat se rozvoji zaměstnanců, produktivitě a soustavně se adaptovat v náročném konkurenčním prostředí. Jen ty podnikatelské subjekty, které se přizpůsobují a věnují maximum své pozornosti výše zmíněným aspektům mohou „úspěšně přežít“.

Strojírenský průmysl je opět odvětvím stále se rozvíjejícím a rostoucím. V této oblasti je obvyklé, že se podniky setkávají s odběrateli či dodavateli, ale zpravidla ne s konečnými spotřebiteli. Proto je v tomto odvětví důležité dbát na propracované řízení vztahů se zákazníky, udržovat dlouhodobé vztahy, zaměřit se na to, co zákazník požaduje, přistupovat k nim diferencovaně, jelikož každý zákazník je důležitý a má pro firmu různý význam.

Tématem bakalářské práce je **„Analýza prodeje strojírenské společnosti“**. Konkrétně společnosti s ručením omezením Pierce Control Automation. Důvodem tohoto výběru byl zájem o marketing ve strojírenské oblasti, zda je vůbec v takovéto firmě uplatňován či do jaké míry a také fakt, že se aktivně účastním strojírenských veletrhů, kde mě tato problematika velmi zaujala.

Cílem bakalářské práce je klasifikovat zákazníky pomocí analýzy prodeje spotřebních dílů a vytvořit tak strukturu prodeje společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o., jež spadá do trhu B2B. Účelem je najít konkrétní návrhy a doporučení, jež pomohou firmě

zefektivnit prodej spotřebních dělů a zlepšit komunikaci se svými zákazníky. Analýza prodeje spotřebních dělů, byla zvolena na základě podnětu ze samotné firmy.

2. Charakteristika společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.

2.1 Strojírenský průmysl

Kovy jsou nedílnou součástí lidské populace už odpradáвна. První zmínky o výrobě oceli se datují již několik tisíciletí zpět. V tomto období se začala vyrábět jedna z nejkvalitnějších ocelí tzv. damascenská ocel. Její význam potvrzuje skutečnost, že se stala s dnešním celosvětovým objemem výroby (750 milionů tun ročně) druhým nejmasověji vyráběným výrobkem. [17]

Z marketingového pohledu se firmy, jenž se zabývají strojírenským průmyslem, řadí na B2B trh, nebo-li trh organizací. Podstatou B2B trhu (business-to-business) jsou organizace, které nakupují výrobky a služby pro použití ve své výrobě výrobků či služeb a následného prodeje ostatním, zpravidla větším odběratelům, kteří mohou být, ale zpravidla nejsou konečnými spotřebiteli. Hlavní odlišnosti B2B trhů jsou ve struktuře trhu, v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu. [5]

Strojírenství je jedno z největších průmyslových odvětví Evropské unie, co do počtu podniků (169 000), zaměstnanců (3,3 milionů lidí) i objemu výroby. Tento obor se zejména zabývá návrhem, výrobou a údržbou strojů a zařízení. Konkurenceschopnost tohoto odvětví závisí na inovaci produktů, know-how, kvalifikaci a také schopnosti vyhovět přání stávajících i budoucích zákazníků. [18]

Historie československého strojírenského průmyslu sahá do meziválečného období, v této době patřilo Československo mezi deset nejvýznamnějších strojírenských zemí světa. Dnes je toto odvětví zastoupeno ve všech částech republiky nevyjímaje Moravskoslezský kraj, který se po objevu ložisek černého uhlí v roce 1763 stal průmyslovým centrem české země. To podnítilo rozvoj hutnického, chemického a v neposlední řadě strojírenského odvětví. Od 19. století patří tato oblast mezi nejdůležitější průmyslové lokality Střední Evropy. V poválečném období došlo vlivem komunistického režimu ke zpomalení rozvoje průmyslu i strojírenství, jenž se v některých směrech na 40 let téměř zastavil. Po pádu totalitního režimu byl těžký průmysl postupně nahrazován lehkým průmyslem a službami, docházelo k restrukturalizaci podniků, které byly postupně odkupovány zahraničními investory. Místní firmy se začaly prosazovat především v oblastech informačních technologií, elektronice a automobilovém průmyslu. [19]

V Moravskoslezském kraji existuje řada menších i větších firem, které se zabývají jak tradičními řemeslnými obory tak také špičkovými technologiemi, jejichž výsledkem jsou

„hi-tech“ produkty. Mezi významné technologie výroby ve strojírenství, lze zařadit rovněž technologie autogenního a plazmového řezání. Hlavními a nejdůležitějšími kritérii v této oblasti jsou kvalita, produktivita a snižování provozních nákladů. V moderních průmyslových podnicích se pro tyto technologie řezání využívají vysoce automatizované CNC řezací stroje. Jedná se o stroje řízené počítačem, které se řadí mezi nejmodernější nosiče technologií v této oblasti a jejichž výroba je v České republice silně zastoupena. [21]

2.2 Pierce Control Automation, spol. s r. o.

Pierce Control Automation (dále jen PCA) působí na B2B trhu v oblasti strojírenského průmyslu. Předmětem činnosti společnosti PCA je vývoj a výroba CNC a opticky řízených strojů s autogenním a plazmovým řezáním. [21]

Vznik společnosti se datuje na počátek 80. let v australském Sydney, kde byla roku 1982 založena současným a jediným majitelem společnosti panem Stevenem Piercem pod názvem Pierce Control Automation Pty. Ltd. Od roku 1990 společnost postupně rozšiřuje výrobu do bývalého Československa pod názvem Intercut, a v roce 1993 se přejmenovává na současný název společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o. Od roku 1996 firma působí ve vlastních výrobních prostorech v Ostravě – Vítkovicích, které jsou dodnes sídlem společnosti. Oblast Vítkovic je známá především svou hutní a průmyslovou výrobou již od konce 19. století. Tato poloha společnosti je z hlediska tradice hutního a strojírenského odvětví v této lokalitě velmi výhodná. [16, 21]

Společnost PCA postupně investovala v období 2000 - 2007 velké finanční zdroje do vlastního rozvoje. Výstavba nových výrobních hal se stala stěžejní, z hlediska nárůstu nových zakázek, které byly důsledkem expanze společnosti na nové zahraniční trhy. Mezi tyto nejvýznamnější trhy patří v Evropě – Slovensko, Polsko, Bulharsko, Španělsko a Severské země. Následné otevření správní budovy spolu s montážní halou, předváděcí místností a školicího střediska pro své zaměstnance byly dalšími významnými investicemi pro rozvoj společnosti. [21]

Export společnosti tvoří 90 % z celkové její produkce. Samotný český trh s 10% odbytem je pro společnost z hlediska dalšího rozvoje pro firmu velmi důležitý.

V současné době se vyrobené stroje nachází na pěti kontinentech celého světa ve více než 1 600 aplikacích s roční produkcí okolo 150 strojů značky PIERCE. Prodej výrobků zajišťuje 22 smluvních partnerů, pokrývajících oblast ve více než 30 zemích celého světa. [21]

Obr. 2.1: Mapa prodeje společnosti PCA ve světě



Zdroj: Interní zdroj

Společnost zaměstnává v současné době okolo 50 zaměstnanců a řadí se mezi společnosti střední velikosti. Organizační struktura je liniově-štabní, jež rozhodující pravomoc zůstává na liniovém řízení, nicméně pomocné útvary (štáby) mají přesně vymezené řídicí kompetence a úkoly, jež zadává a kontroluje řídicí pracovník. V čele firmy stojí zakladatel a majitel společnosti. Autonomním řízením a organizací podniku je pověřen ředitel PCA v Ostravě - Vítkovicích, jemuž se zodpovídají vedoucí jednotlivých útvarů této firmy. Mezi tyto útvary patří ekonomické oddělení, jež zajišťuje ekonomický chod organizace včetně sběru informací, finančnictví a účetnictví. Útvar strojní výroby zabezpečuje montáž, obrobnu, elektro výrobu, lakovnu a svařovnu strojů PIERCE. Nepostradatelným útvarem společnosti je zásobování a sklad. Tento útvar zajišťuje dodávku materiálů pro strojní výrobu, spotřební díly, náhradní díly a nářadí. K činnosti tohoto útvaru patří také vyřizování reklamací. Společnost PCA pod vedením ředitele firmy je plně samostatná, tudíž se nemusí zodpovídat jinému nadřízenému orgánu. Organizační struktura v grafickém provedení je uvedena v příloze č. 2, obr. č. 3 [21]

2.2.1 Zásobování

Zásobovací činnost v podniku zastává útvar zásobování, který je složen ze tří pracovníků, kteří mají za úkol zajistit potřebný materiál pro hlavní výrobní činnost firmy. Při vystavování objednávek sledují optimální množství, druh, cenu, kvalitu a termín dodání.

Společnost disponuje jedním centralizovaným skladem. Množství položek na skladě se odvíjí od aktuálního počtu zakázek s přihlédnutím na dostupnost daného materiálu nebo dílu. [21]

2.3 Marketingový mix

2.3.1 Produkt

Společnost PCA nabízí ucelenou řadu řezacích strojů. Jak již bylo řečeno, společnost se zabývá výrobou a vývojem CNC a opticky řízených strojů s autogenním a plazmovým řezáním. Princip této technologie spočívá v tepelném dělení materiálů a to buď autogenním, nebo plazmovým hořákem. PCA využívá cross-selling, nebo-li křížový prodej, tzn. nabízí originálně vyráběné stroje PIERCE s příslušenstvím včetně spotřebních dílů. [5]

Celková struktura vyráběného a nabízeného sortimentu: [16]

1. Řezací stroje s příslušenstvím PIERCE:
 - CNC řezací stroje autogenní
 - CNC řezací stroje plazmové
 - CNC řezací stroje kombinované (autogen – plazma)
 - Kopírovací řezací stroje (autogen – plazma)
 - Přenosné řezací stroje
2. Plazmové systémy
3. CAD/CAM Software
4. Řezací stoly a filtrační jednotky
5. Komponenty ke stavbě a přestavbě řezacích strojů
6. Autogenní technika
7. Elektronika
8. Spotřební díly:
 - Autogenní spotřební díly
 - Plazmové spotřební díly

Stěžejními produkty společnosti jsou řezací stroje a plazmové systémy, které tvoří 70 % celkového prodeje firmy. Životnost řezacího stroje s pravidelným servisem je minimálně 10 až 15 let. Podnik je schopen dodat řezací pracoviště „na klíč“ tzn., že zajistí dodávku samotného zařízení spojenou s dalšími službami jako je doprava, instalace a zaškolení pracovníků (obsluhy). S ohledem na životní prostředí společnost zajišťuje při prodeji výkup starých strojů tzv. TRADE IN. To znamená, že již vyřazený stroj odeberou

a poskytnou slevu na stroj nový. Tato zařízení se buď repasují, nebo se rozebírají na náhradní díly. [21]

Sekundárním zdrojem příjmů jsou spotřební díly, které jsou nezbytnou součástí řezací technologie a jsou potřebné pro plynulý a nepřetržitý chod strojů. Liší se dle typu – pro plazmové systémy jsou nejdůležitějším spotřebním dílem elektrody, trysky, vířivé kroužky, krytky značky Hypertherm, Kjellberg, které nelze jeden za druhého vyměnit a pro kyslíkové hořáky jsou to trysky značky Harris. Tyto spotřební díly se pravidelně vyměňují dle opotřebení v rozmezí několika provozních hodin až dnů. Dodávka nových dílů je zasílána prostřednictvím kurýrní služby tak, aby je zákazník obdržel do 24 hodin od vystavení objednávky. Odběratelům je nabízen také osobní odběr tohoto zboží v místě sídla podniku. [16, 21]

Společnost poskytuje všem svým zákazníkům záruční i pozáruční servis dodaných zařízení, který je rovněž výrazným finančním zdrojem. Standardní záruka na zařízení PIERCE je minimálně 1 rok. Tuto záruku lze prodloužit servisní smlouvou na 2 až 3 roky. Podmínkou prodloužení záruky je dohoda o pravidelných servisních kontrolách 2krát až 3krát ročně. [21]

2.3.2 Distribuce

Úkolem distribuce je zajistit, aby se produkty dostaly k zákazníkovi. Základní povinností je zabezpečit veškerou činnost, která je spojena s přemístěním produktů z místa výroby společnosti PCA k odběrateli. Podnik PCA užívá k zabezpečení prodeje svých produktů 22 smluvních partnerů, nebo-li distributorů, kteří působí v cca 30 zemích po celém světě. Uplatňuje přímý i nepřímý typ distribučních cest. Každý distributor pracující pro společnost PCA musí akceptovat dokument stanovující základní podmínky prodeje – „General conditions of sale“. [2, 21]

2.3.3 Cena

Při tvorbě cenové politiky je velmi důležité sledovat vnější i vnitřní faktory ovlivňující rozhodování o cenách na trhu. Společnost PCA působí na trhu monopolistické konkurence ve formě oligopolu. V rámci oligopolu je trh složen pouze z několika výrobců, kteří citlivě reagují na změny cen. Pro PCA to znamená pečlivě sledovat cenovou politiku stávající konkurence nejen na českém, ale i zahraničním trhu tak, aby byly stále konkurenceschopné. [5]

Cenová politika společnosti vychází z podnikatelské filosofie a konkrétních podmínek odvíjejících se na B2B trhu. Úroveň cen strojů PCA se v průběhu posledních 15 let

nezměnily, ale kvalita, technická úroveň a vybavení se stále zvyšuje. Vývoj cen zařízení se v době krize dočasně snížil o cca 10 %. Návrat na původní ceny je pozvolný. [21]

Tvorba cen u produktů PCA je prováděna na základě výrobních nákladů s přihlédnutím k úrovni světových cen, které udává trh s řezacími stroji. Finální smluvní cena je následně konfrontována s cenou konkurence. Rozhodování o cenách, shodně jako zbylá rozhodnutí o marketingovém mixu jsou zaměřena na kupujícího. Ceny jsou závislé i na vyjednávání s obchodními partnery a na základě charakteru business zákazníka. [5, 21]

Výrobní sortiment má své ceníky. Cena stroje se odvíjí podle typu, specifikace tzn. řezací šířka, řezací délka, počet kyslíkových a plazmových hlav plus dle dalšího doplňkového vybavení. Finální cena je pak stanovena na základě slev a příslušných rabatních podmínek, jež se liší dle odběratele. Ceny spotřebních dílů vychází ze stejné filosofie jako tomu je u tvorby cen strojního zařízení. [21]

Firma má vytvořenou svou vlastní slevovou politiku. Distributorská sleva na řezací stroje se pohybuje v rozmezí 20 % až 40 % a to dle účasti distributora na prodeji, instalaci a servisu daného zařízení. Speciální rabat ve výši 50 % je poskytován na stroje, které partner používá pro prezentaci, myslí se tím především lokální výstavy. Export společnosti tvoří 90 % z celkové její produkce. Samotný český trh s 10 % odbytem je pro společnost z hlediska zpětné informační vazby velmi důležitý.

Celkově lze říci, že na poskytované slevy podniku má vliv také prodejní lokalita a osobní jednání. [21]

Při sjednávání platebních podmínek PCA využívá standardních bankovních instrumentů pro zajištění závazků a pohledávek. Lze využít zálohovou fakturu, fakturaci se splatností 14 dní, fakturaci s prodlouženou splatností a hotovostní platbu. Díky dlouhodobému používání jsou tyto platební nástroje technicky propracované a poskytují řadu možností, jak platební podmínky přizpůsobit konkrétním potřebám obchodního případu. [21]

2.3.4 Komunikace

Pro zajištění kvalitní komunikace a image firmy si firma najímá za provizi externí firmu Pierce & Valmen, s. r. o. Tato externí společnost pro PCA zabezpečuje všechny nástroje marketingové komunikace, které jsou potřeba. Obstarává pro PCA *reklamu* ve formě reklamních prospektů, předmětů a aktualizaci internetových stránek společnosti. Zajišťuje *PR* - odborné články v periodikách. Z hlediska *podpory prodeje* využívá v současnosti firma 22 smluvních distributorů působících ve většině zemí celého světa. Tito distributoři nabízejí,

demonstrují, a prodávají stroje PCA. Jejich dalším úkolem je proškolení obslužného personálu instalovaných zařízení. Nedílnou součástí komunikace se zákazníkem je organizace účasti na výstavách, které se konají v různých světových městech a jsou důležitou událostí průmyslového dění, např. Strojírenský veletrh v Brně, Polsku, Hannoveru a Lipsku, kterého se společnost PCA pravidelně účastní stejně tak jako další české, ale i zahraniční strojírenské podniky. [21]

Společnost PCA využívá v České republice výhod *přímého marketingu* (direct marketing). Upřednostňuje přímé spojení s jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými zákazníky, které vyvolává okamžitou odezvu. Samotná komunikace se zákazníky probíhá kromě osobních jednání také prostřednictvím e-mailů, telefonů, faxů a komunikačního programu Skype, který upřednostňují především zahraniční partneři. Obecně však společnost upřednostňuje osobní a individuální přístup, což s nejvíce projevuje při prodeji přímým odběratelům.[21]

2.4 Analýza mezoprostředí

Úkolem společnosti je vytvářet a udržovat vztahy se zákazníky vytvářením požadované hodnoty a uspokojením jejich potřeb. Z hlediska mezoprostředí závisí úspěšné plnění tohoto úkolu na dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, konkurenci, zákaznících a nejrůznějších částech veřejnosti, kteří dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty. [5]

2.4.1 Dodavatelé

Společnost Pierce Control Automation, s. r. o. nakupuje materiál, součástky a pracovní nářadí k výrobě řezacích strojů a plazmových systémů od vybraných dodavatelů. Touto činností se zabývá úsek firmy pro zásobování a skladování. Jeho úkolem je vyhledat pomocí internetu, seznamu firem a doporučení vhodné dodavatele. [21]

Hlavními kritérii je cena, dodací a platební podmínky, zajištění servisu, spolehlivost a kvalita dodávaného výrobku. Tato kritéria se následně porovnávají na základě interního systému a dochází k výběru hlavních dodavatelů. PCA je výrobní strojírenskou společností, která si zakládá na kvalitě svých výrobků, a proto preferuje dodavatele, kteří jsou rovněž schopni vysokou kvalitu zajistit. Úzce spolupracuje se společností Hypertherm (USA), která je nositelem pokroku v technologii plazmového řezání již více než 40 let a dodává společnosti plazmové systémy a spotřební díly k těmto systémům. Druhým důležitým dodavatelem

plazmových systémů je německá společnost Kjellberg. Společnost Harris dodává firmě PCA komponenty pro autogenní techniku. [21]

Dalšími klíčovými českými smluvními partnery jsou společnosti Tigemma a.s., jež dodává filtrační zařízení a Anra s. r. o. jako dodavatel CAD/CAM systémů (speciální programy pro programování CNC řezacích strojů). Vzhledem k tomu, že se počet smluvních partnerů průběžně mění, nelze přesně definovat celkový počet, přibližně se však jedná o 200 dodavatelů. [21]

2.4.2 Konkurence

Konkurenceschopnost průmyslu je pro každý stát kritickým faktorem ovlivňující prosperitu a růst v dlouhodobém horizontu. Strojírenský průmysl má v české ekonomice silnou pozici, a předpokládá se, že si ji udrží i v dalším desetiletí. Pokud však chce uspět i na globálním světovém trhu, je nutné investovat do inovací, vývoje a talentovaných lidí. Česká republika je zemí s poměrně nízkými mzdovými náklady, tato konkurenční výhoda se ale postupně vyčerpává. V budoucnu poroste význam necenových faktorů konkurenceschopnosti, a to prosazováním inovací kvalifikovanými zaměstnanci, schopností dodávat na trh nadprůměrně kvalitní výrobky s nadstandardním designem a s využitím inovativních výrobních technologií. Tato oblast je pro většinu společností největší slabinou, proto je důležité ji sledovat a nepodceňovat. [13, 15]

Protože PCA je společností střední velikosti, nemůže využívat strategií dominantních, velkých firem. Přesto se snaží o konkurenční výhodu, kterou může svým zákazníkům nabídnout. Hlavní a důležitý přínos pro své odběratele shledává podnik PCA v pozitivním postoji učit se novým technologiím, know – how, kvalifikovaném personálu, vysoké technické úrovni výrobků, ceně, kvalitě, dobré pověsti u odběratelů a v neposlední řadě ve výborném servisním zázemí, jež je poskytováno klientům 24 hodin denně. Firma po celou dobu své existence investuje do výzkumu a vývoje nových výrobních a řídicích technologií. V České republice se nachází další tři konkurenční firmy podobné velikosti a to MGM spol, s. r. o., VANAD 2000, a. s. a Řízené stroje, s. r. o. Ve světě je výrobců podobných zařízení cca 200. PCA vnímá konkurenci jako nutnost, která zároveň pomáhá zvyšovat kvalitu a spolehlivost vlastních výrobků. [21]

2.4.3 Zákazníci

Koncovými zákazníky jsou právnické a fyzické osoby zabývající se zpracováváním kovů na českém i zahraničním trhu.

Na business trhu jsou komerčními zákazníky firmy uživatelé a distributoři. Uživatelé nakupují výrobky a služby společnosti PCA, které potřebují pro svou výrobu nebo poskytnutí služeb, ale nejsou součástí jejich hotového produktu nebo služby. Distributoři za úplatu hledají nové zákazníky a prodávají stroje či spotřební díly společnosti PCA. [8]

Cílem firmy je ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně s ohledem na specifikaci každé zakázky a přizpůsobovat její plnění konkrétním potřebám zákazníka.

Společnost PCA se účastní i veřejných zakázek, jež jsou zveřejňovány v Obchodním věstníku. Zpracovává všechny veřejné zakázky, u kterých je schopna splnit technické podmínky zadání. Tato výběrová řízení vyhlašují především podniky čerpající různé druhy dotačních programů (např. dotační programy Evropské unie). [21]

2.4.4 Prostředníci

Jelikož firma působí z 90 % na zahraničním trhu, jsou pro ni velmi důležití obchodní zprostředkovatelé. Ty využívá především z důvodu geografické vzdálenosti odběratelů, rizikovosti transakcí a jejich obchodně-technické náročnosti platebních podmínek, která se neuskutečňuje zpravidla přímo. Tito zprostředkovatelé za úplatu vystupují v zastoupení a podle dohodnutých pravidel se společností PCA. Pomáhají najít zákazníky, zajišťují instalaci strojů, jejich servis a prodej spotřebních dílů. Firma si vybírá zprostředkovatele s dobrou pověstí a zázemím, kteří dodržují své závazky a reprezentují jméno společnosti PCA. [16, 21]

PCA si najímá externí společnost Pierce & Valmen, s. r. o. Tato marketingová agentura zajišťuje tvorbu nabídek, zpracovává podklady pro výběrová řízení, sjednává zakázky, jedná se zákazníky, zpracovává data o konkurenci a poskytuje obchodní podklady pro další vývoj nových produktů. Pro stávající partnery pořádá obchodní a technická školení, což pozitivně působí na dobré vztahy s odběrateli. Zahraničním zákazníkům poskytujete kompletní technickou a obchodní dokumentaci s využitím datového komunikačního serveru. [21]

Fyzickou přepravu strojů si firma zajišťuje sama nebo ji zajišťuje daný obchodní zprostředkovatel. Hlavními dopravci jsou Schenker, DHL, Expedito a pro kurýrní službu využívají společnost UPS. Externí firmy využívá společnost rovněž pro zabezpečení majetku a proškolení pracovníků z hlediska bezpečnosti a hygieny práce. Z hlediska financování a investic jsou prostředníky především komerční banky pro úvěry, pojišťovny zajišťující pojištění budov, dopravních prostředků, strojního zařízení a pracovníků. [21]

Společnost vlastní jeden centralizovaný sklad, který se nachází v areálu firmy. V těchto prostorech jsou uskladněny součástky pro výrobu strojů, spotřební díly a nářadí, které jsou nedílnou součástí výrobního procesu.

2.4.5 Veřejnost

Obecně ji lze definovat jako skupinu, která se zajímá o veřejné dění. Existuje několik druhů veřejnosti:

Laická veřejnost jsou to všechny subjekty, které projeví zájem o produkty pouze z hlediska získání technických a zajímavých informací. Tyto informace mohou získávat z webových stránek společnosti nebo při mezinárodních výstavách. Svými postoji mohou ovlivňovat zákazníky.

Odborná veřejnost – jedná se o subjekty, jež nahlíží na výrobky PCA z hlediska konkrétní technické specifikace a technologického využití zařízení. Jsou to především lidé pracující v oboru strojírenství nebo v příbuzných odvětvích.

Vnitřní veřejnost – jedná se zejména o zaměstnance společnosti PCA. Firma si zakládá na kvalifikovaném personálu a lidech, kteří jsou vůči firmě loajální.

Vláda – zahrnuje státní orgány, ministerstvo průmyslu a obchodu, ministerstvo zahraničí a životního prostředí. Zákony a vyhlášky jsou určujícími kritérii pro výrobu a podnikání společnosti.

Finanční veřejnost – její součástí jsou banky a finanční instituce bankovního systému.

Sdělovací prostředky – zde patří masmédiá. K hlavním typům médií, které jsou užívány ve společnosti PCA k jejímu zviditelnění patří: internetové stránky firmy, katalogy a odborné periodikum např. Technika a trh, Svět svaru a Strojírenství, ve kterých firma již publikovala.

3. Teoretická východiska analýzy prodeje

3.1 Podnikové funkce

Podnik realizuje své cíle především prostřednictvím plnění základních podnikových funkcí. Tyto funkce se rozlišují dle typu podniku (výrobní podnik, podnik poskytující služby nebo podnik obchodující se zbožím), odvětví, velikostí podniku apod. [9]

Firmu si lze představit jako systém, jež vykazuje své vstupy a výstupy. Hlavním smyslem je transformace vstupů na potřebné výstupy. Proto, aby transformace podniku proběhla úspěšně, je potřeba zabezpečovat optimální průběh všech podnikových funkcí pomocí managementu. [9]

Mezi základní podnikové činnosti patří: [9]

1. *Marketing a prodej* – obě podnikové funkce jsou považovány za klíčové. Marketing vychází z poznávání, vyvolávání a ovlivňování obměňujících se potřeb a požadavků zákazníků. S prodejní aktivitou je především spojena tvorba prodejní strategie. Strategie prodeje zahrnuje taktické a operativní plánování prodeje a vlastní realizaci prodejní činnosti.

2. *Nákup* – úkolem nákupu je plynule, hospodárně a včas zabezpečovat pro výrobní, pomocné a obslužné činnosti materiál v požadované kvalitě, množství a sortimentu.

3. *Výroba* – produkce představuje proces přeměny materiálů na produkt při dodržení technologických postupů za součinnosti dalších výrobních faktorů (např. energie, pracovníci, výrobní zařízení).

4. *Personalistika* – hlavní činností personálního řízení je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, zajištění sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců a optimální využívání pracovních sil v podniku.

5. *Investování* – cílem této činnosti je zajištění hmotného, nehmotného a finančního majetku, jež by přispívalo k plnění dlouhodobých podnikových cílů.

6. *Financování* – úkolem financování je zajištění finanční stability podniku. Rozhoduje o opatření, umístění a struktuře kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby podniku.

7. *Vědecko-technické procesy* – tato funkce zahrnuje aplikovaný výzkum, vývoj a realizaci nových nebo inovovaných produktů, postupů a technologií.

8. *Správa* – administrativní činnost zajišťující plynulý chod podniku.

3.2 Prodej na business trzích

B2B trh je poměrně velký, více než 2/3 všech obchodních transakcí je realizováno na tomto trhu. Jedním z důvodů rozsáhlosti tohoto trhu je, že většina podniků prodává svou produkci dalším firmám a objem těchto tržeb zpravidla převyšuje tržby z prodeje spotřebitelům. Jednotlivé části spotřebních produktů před samotným prodejem konečnému zákazníkovi jsou mnohokrát kupovány, zpracovávány a opětovně prodávány. [5, 8]

Samotný B2B trh se však od spotřebního trhu příliš neliší. V každém z nich vystupují osoby, které jsou nositeli nákupní role provádějící nákupní rozhodnutí, směřující k uspokojení jejich potřeb. Hlavní odlišnosti B2B trhu vůči trhu spotřebnímu (B2C) jsou spatřovány ve struktuře trhu a v poptávce, v charakteru nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu. [5]

3.2.1 Charakteristika prodeje

Prodej zboží a služeb je jednou z nejobvyklejších lidských činností, existující již od dob zavedení směnného obchodu. Teprve v posledním období se díky probíhajícím změnám v ekonomice a psychologii nákupu stal prodej specifickým oborem. Prodejní činnost tak vyžaduje specifické znalosti, přístupy a dovednosti. [7]

Hlavním úsilím naprosté většiny podniků, jež poskytují služby nebo vytvářejí produkty, je prodej vyrobeného nebo nakoupeného zboží či služeb. Tento proces je vrcholem společné snahy všech částí firmy. [7]

V tradičním pojetí prodejní marketing reprezentuje firmu a vytváří jeho pozici na cílových trzích. Uvnitř podniku reprezentuje zákazníka. V komplexním pojetí prodejní marketing spojuje tyto dvě tržní prostředí s prostředím vnitropodnikovým. Cílem je zaujetí ideální konkurenční pozice v nákupním a prodejním tržním prostředí s ohledem na cíle a vnitřní možnosti podniku jako celku. [11]

3.2.2 Aktivita prodeje

Prodej zahrnuje řadu dílčích aktivit, jež jsou podstatné pro správné působení a směřování dalších činností v podniku, což následně vede ke spokojenosti zákazníků. [7]

Činnosti prodejního úseku zahrnují: [7]

1. získávání zakázek a provádění prodeje,
2. další služby související s prodejem,
3. sběr a předávání informací,

4. plánovací činnosti,
5. kontrolní činnosti,
6. organizační činnosti,
7. spolupráce s dalšími útvary.

Nedílnou součástí prodeje je osobní kontakt se zákazníkem, jež se odehrává na spotřebitelských i průmyslových trzích. Zejména na průmyslových trzích se jedná o základní a nejdůležitější komunikační aktivitu. Dalším významným úkolem odbytu je schopnost sjednat skrze působení prodejců zpětnou informační vazbu. To by mělo být v interním informačním systému zahrnuto do procesu vývoje nových produktů. [7]

3.2.3 Prodejní strategie

Základním úkolem každé prodejní strategie je uspokojení specifických potřeb zákazníků. Důležitou roli hraje i způsob prezentace např. produktů či služeb, tak aby zákazníka zaujala natolik, aby jej přesvědčila o následné koupi. Existují čtyři druhy prodejních strategií: [8]

1. Prodej založený na scénářích

Tímto typem prodeje jsou uspokojovány standardizované potřeby zákazníků. Je zaměřen na jednoduchý výrobek, jenž je snadný k pochopení. Komunikace mezi subjekty probíhá na základě memorizovaného prodejního pohovoru.

2. Prodej uspokojující potřeby

Cílem tohoto typu prodeje je identifikace potřeb zákazníka a následné přizpůsobení rozhovoru. Předem již existuje několik stanovených alternativ. Prezentací vlastností objektu se uspokojují klíčové potřeby.

3. Konzultativní prodej

Tato technika se podobá práci profesionálních konzultantů, jež mají více znalostí než samotný zákazník. Prodejce identifikuje unikátní potřebu zákazníka a nabídne mu řešení na míru. Zpravidla se jedná o expertízu složitého problému.

4. Prodej strategickým partnerům

Základem je společná tvorba potřeb a společný vývoj řešení. Jedná se o partnerství, které je nad rámec konzultativního prodeje. Obě strany se snaží hledat řešení při optimálním využití zdrojů. U této strategie se zvyšují tržby, nejedná se o prodej.

3.2.4. Prodejní fáze

Důležitou roli v prodejním procesu mají techniky prodeje. Cílem této kapitoly je přiblížit z čeho se skládají jednotlivé techniky provádění prodeje a jak jednotlivé techniky prodeje používat. Na business trzích je potřeba přesně naplánovat proces prodeje do sedmi prodejních fází. [7]

Vyhledávání a hodnocení zákazníků je prvním krokem odborných prodejců, jejichž firma chce rozšiřovat prodej. Úkolem je získat nové zákazníky a informace o potenciálních odběratelích. Zdrojem těchto informací mohou být databáze, průmyslové katalogy, obchodní asociace, doporučení stávajících zákazníků, obchodních prostředníků či dodavatelů. Takto vybraní zákazníci (odběratelé) jsou dále hodnoceni dle výběrových kritérií např. finanční možnosti, logistické náklady, reference aj. [7, 8]

Příprava k navázání kontaktu zahrnuje shromažďování nezbytných informací o konkrétní firmě a o jejích zástupcích, tak aby byl kontakt navázán se správnou osobou, jež má pravomoc rozhodovat a vyjednávat o koupi. Prvkem této přípravy je i volba prodejní strategie, práce na nabídce, projednání podmínek obchodu, možné ústupky, jež jsou v kompetenci prodejce. [7]

Navázání kontaktu s potenciálním zákazníkem je psychologicky obtížná část procesu. Obchodník musí oslovit zákazníka a požádat jej o schůzku, na které by prezentoval svou obchodní nabídku. Vysloví-li zákazník souhlas se schůzkou, prodejce si musí připravit veškeré materiály a podklady k prezentaci a ujasnit si celkovou strategii. V této fázi je důležité získávat další informace o zákazníkovi, jelikož budou mít vliv na prezentaci a účel sdělení. [7]

Při prezentaci nabídky je cílem prodejce nabídnout zákazníkovi užitnou hodnotu daného produktu. Vzbudit v zákazníkovi zájem lze prostřednictvím demonstrací produktu, použitím multimediálních prostředků, katalogů, letáků a ceníků, jež mohou podpořit nabídku. [8]

Zvládnutí námitek zákazníka představuje jádro všech obchodních jednání. K námitkám a reakcím ze strany zákazníka dochází během dialogu téměř vždy a zákazník tak vyjadřuje svůj zájem a vytváří hypotézu ke konečnému nákupnímu rozhodnutí. [7, 8]

Uzavření obchodu vyžaduje ze strany obchodníka definitivní přesvědčení zákazníka o koupi a schopnost dojednat formální náležitosti prodejního případu. [7]

Poprodejní činnosti zahrnují dohled nad bezchybným průběhem obchodu. V této poslední fázi prodeje je důležitý kontakt se zákazníkem, poskytování informací, vyřizování reklamací, servis a relační marketing. [7, 8]

3.2.5 Řízení prodeje

„Dobré výsledky prodeje nejsou náhodné, ani automatickou povinností prodejního útvaru, ale jsou zakončením práce sehraného týmu celé firmy.“ [7, s. 56]

Z tohoto důvodu se všechny podniky zaměřují na pravidelné monitorování výkonnosti prodejní činnosti a úspěšnosti prodejního úsilí. Úspěšnost celkového řízení prodeje, lze kontrolovat následovně: [7]

1. Kontrola prodejních výsledků – účelem je zjistit plnění plánů a stanovených cílů.
2. Kontrola efektivnosti prodeje – najít, kde podnik vydělává a kde ztrácí.
3. Kontrola rentability prodeje – cílem je zhodnotit efektivnost nákladů na prodej.

Prioritou každé organizace je řídit vlastní pozici na trhu. Je nucena brát v úvahu vnější ekonomické i politické vlivy, vývoj nových technologií a jednání konkurence. Firma musí vést své operace tak, aby pohotově využila všechny nabízené příležitosti, dle situace, a vyvarovala se případnému ohrožení. Prodejní útvar podniku by měl být schopen rychle a flexibilně reagovat na nutné změny v dodávkách, cenách i sortimentu. [7]

Analytické minimum

Jestliže podnik chce získat výsledky prodeje pod kontrolu, musí sledovat nákupní chování zákazníků a co nejrychleji reflektovat odchylky v jejich obvyklých nákupních a platebních zvyklostech. Lze využít těchto pět typů analýz: [7]

1. Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky.
2. Vývoj počtu zákazníků a jejich tržeb.
3. Vývoj loajality zákazníků.
4. Analýza spokojenosti zákazníků.
5. Struktura zákazníků podle kategorie ABC.

3.3 ABC analýza

3.3.1 Charakteristika ABC analýzy

Obchodník při práci se zákazníky nemůže věnovat všem svým klientům stejný časový prostor. Z tohoto důvodu je nutné zákazníky rozdělit do skupin podle důležitosti. Kritické zákazníky, kde je potřeba vyřešit aktuální problém kvality, dodávek, aj. a následně klíčové zákazníky. Rozdělení usnadňuje komunikaci, vede k časovým úsporám a efektivitě práce obchodníka. Jednou z nejpoužívanějších metod je klasifikace zákazníků na A, B a C. [3]

„Na chování zákazníků většiny organizací lze aplikovat tzv. Parettovo pravidlo, které praví, že 20 % z celkového počtu zákazníků realizuje 80 % tržeb organizace.“ [7, s. 62]

Poměr 80/20 může být odlišný v závislosti na odlišném oboru činnosti. Toto pravidlo je používáno v běžném životě, ale především v ekonomické praxi. Vychází z historických údajů a očekávaného potenciálu. Definuje, že 80 % výsledků či důsledků je způsobeno 20 % příčin. [2, 3]

Podniky se nachází v konkurenčním prostředí, kde zákazníci stále obměňují své požadavky. Firmy tak nesmějí počítat s jednotlivým výrobkem a jednotlivým trhem, ale vytvořit portfolio výrobků. *„K hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia můžeme využít Paretova pravidla. Vycházíme ze skutečnosti, že ne všechny služby, které firma nabízí, jí přinášejí stejné příjmy či stejný zisk.“* [2, s. 178]

V drtivé majoritě oborů působících na B2B trzích jsou zákazníci rozdělení podle celoživotní hodnoty pro firmu a jejich běžného přínosu. Segmentace zákazníků do hodnotových skupin je používána stejně často metoda ABC (rozčlenění zákazníků do tří skupin, na velmi, středně a málo hodnotné klienty) nebo Paretovo pravidlo (dvě skupiny podle pravidla 20 : 80). [6]

3.3.2 Struktura zákazníků podle kategorizace ABC

Firmy musí vědět, kteří zákazníci (činnosti) jim přinášejí nejvíce finančních prostředků. Odrazem kvalitní péče o zákazníky je vypracování logistické strategie z hlediska ziskovosti (struktury) jednotlivých zákazníků z pohledu firmy. Klasifikace zákazníků do jednotlivých skupin A, B a C je následující. [4]

Zákazníci typu A produkují 60 – 80 % příjmů. Jsou považováni za velmi důležité, tvoří pouze 10 – 15 % z celkového portfolia. Počet zákazníků v této skupině je nejnižší. [2]

Kupující produkující 15 – 20 % příjmů, jsou důležití zákazníci. Na celkovém portfoliu se podílí 15 – 20 %. Řadí se do skupiny B. [2]

Zákazníci profilu C produkují pouze 10 – 15 % příjmů. Jedná se o nejméně důležité zákazníky, jejichž podíl na celkovém portfoliu dosahuje 60 – 80 %. [2]

Podniky se soustředí především na nejproduktivnější skupinu, aby nevynakládaly své peníze a námahu na zákazníky, jež jim přináší minimální příjmy. Dle této klasifikace firmy volí vhodnou strategii pro každou skupinu. [2]

Podniky přistupují k péči o jednotlivé zákazníky diferencovaně. Míra diferenciac nabídky se u jednotlivých klientů liší. [6]

Zákazníci typu A

Jedná se o klíčové zákazníky, kteří podstatným způsobem ovlivňují prosperitu firmy. Tyto subjekty zaručují finanční stabilitu podniku a ztráta či získání každého z nich má vliv na tržní úspěšnost podniku. Pracovníci firmy jim věnují nejvíce času, rozvíjejí s nimi dlouhodobou spolupráci a maximálně jim vycházejí vstříc ve všech jejich požadavcích. Těmto „velkozákazníkům“ se zpravidla vytváří speciální nabídky jako odraz individualizace. Speciální nabídka, takovýchto klientů, zahrnuje přizpůsobené produkty, ceny, platební podmínky, přednostní vyřizování objednávek, vyšší rozsah předprodejních, prodejních a poprodejních služeb i pozvánky na speciální akce pořádané podniky. Úsilí podniků ke skupině zákazníků typu A vede k vytvoření dlouhodobých vztahů, dlouhodobé spolupráce, nadstandardních vazeb a dalšího rozvoje těchto zákazníků. [3, 6, 7,]

U tohoto typu zákazníků by mělo docházet k občasnému prověření bonity podniku z nezávislých externích zdrojů. V případě, že by se jednalo o rizikovější zákazníky, mělo by docházet k vyšší formě zajištění obchodů s nimi např. směnky, garance, úvěrové pojištění, factoring. [12]

Zákazníci typu B

Péče o tyto méně významné zákazníky není tak prioritní jako u zákazníků klíčových. Přesto se tento typ klientů vyznačuje vysokým stupněm loajality uskutečňující opakované nákupy. Skupině těchto méně významných zákazníků je poskytována z hlediska produktu standardní nabídka. Tento segment obsluhují obchodníci, kteří jsou méně iniciativní,

frekvence návštěv je nižší než u klíčových zákazníků, přesto se jedná o ziskově zajímavou skupinu. [6, 7,]

Zde je doporučován monitoring všech aktivních zákazníků, sledují se např. změny ve struktuře podniku zákazníka, zhoršení bonity nebo negativní znaky. Negativními znaky se má namysli insolvence, likvidace a platební morálka. [12]

Zákazníci typu C

Patří zde méně důležití a příležitostní zákazníci, jako jsou drobní překupníci, maloodběratelé a kupující, kteří požadují produkty nahodile. Jsou jim nabízeny standardní produkty, služby a ceny bez slevových nabídek. Pokud nevýznamní zákazníci nevyvinou snahu o rozvoj vztahů a potenciál k posunu do vyšší skupiny, obchodníci projevují pouze minimální zájem. Zpravidla mají manažeři upraven způsob práce s tímto segmentem tak, aby nevznikaly nenávratné náklady na obsluhu. [3, 6]

„Primární výzkum potvrdil, že pro diferenciaci systémů péče o jednotlivé segmenty trhu a zákazníky na základě jejich běžného přínosu a celoživotní hodnoty pro podnik jsou používány všechny nástroje marketingového mixu.“ [6, s. 34]

Dva typy kritérií pro analýzu ABC

1. Finanční objem (obrat, tržby)

Z obchodní statistiky se stávající zákazníci rozdělují dle obratu. Do kategorie A se zahrnuje 20 % největších kupujících. V kategorii B figuruje 30 – 40 % a ostatní zbývající se řadí do kategorie C. Odběry zákazníků se neustále mění, proto je důležité tuto kategorizaci stále poměřovat s realitou. [3]

2. Další výběrová kritéria mohou být

- tržby nebo obrat,
- marže, hrubý zisk,
- potenciál zákazníka,
- odebíraný sortiment,
- platební podmínky a platební disciplína.

Opět se vychází z obchodní statistiky, kde jsou tyto informace zaznamenány. Kritérium, které není úplně jasné, je potenciál firmy. Hledisko růstu podniku a navýšení obrátů firmy. [3]

Optimální zákaznické portfolio

Špatně strukturované zákaznické portfolio, nese z obchodního pohledu tři hlavní rizika. Obchodník musí zohlednit a zredukovat rizika na minimální možnou míru. [3]

Nutnost zajistit, aby nikdo ze zákazníků neměl **větší podíl než 30 %** na obratu firmy. Ve skupině A by měli být minimálně tři zákazníci, aby došlo k rozložení rizika. V případě nižšího počtu se zvyšuje riziko, při ztrátě jednoho z nich firma nebude v krátké době schopna naplnit výrobní kapacity, nepokryje fixní náklady a mohlo by tak dojít ke krizi. [3]

Druhým rizikem je **orientace na úzký sortiment**. V případě recese v odvětví může vzniknout přebytek výrobních kapacit s malou poptávkou. Podnik tak bude nucen omezit výrobu, nebo výrazně snižovat ceny. [3]

Třetím rizikem je **zaměření na příliš malý region**. V malém regionu často dochází k výrazným změnám a poklesům, které je nutné pokrýt nárůstem nových kupujících. Myslí se tím rizika související s živelnými pohromami, vojenskými konflikty, regionálními ekonomickými krizemi aj. [3]

V některých oborech není reálné omezit všechna možná rizika. Proto je potřeba intenzivně pracovat a hledat nové příležitosti a možnosti. [3]

3.4 Zákazníci na B2B trhu

Ve světě obchodu všeobecně platí, že kvalita produktů a úroveň služeb poskytovaných zákazníkům je rozhodujícím faktorem úspěchu firmy na trhu. Proto se tato kapitola věnuje zákazníkům na business trhu a jejich správnému rozklíčování. Zákazník je ústředním bodem marketingových úvah obchodníka, bez něj by nebylo možné uskutečnit obchodní operace (nákup – výroba - prodej). [4, 11]

Zákazník, nejen na B2B trhu, je v širším slova smyslu ten, jež projevuje zájem o vystavené zboží, o nabídku výrobků nebo služeb a vstupuje do jednání s firmou. [10]

Business zákazník není konečný spotřebitel výrobků nebo služeb. V některých případech se produkty dostávají k zákazníkovi prostřednictvím obchodních partnerů. V rámci business trhu lze rozdělit zákazníky do tří skupin. [2]

1. Komerční zákazníci

- a. **Uživatelé** – nakupují business výrobky a služby, aby mohli vyrábět odlišné výrobky či služby, jež jsou následně nabízeny na business trhu, ale i trhu spotřebním, tito zákazníci nakupují např. stroje nebo počítačové vybavení.

- b. OEM** – jedná se o původní výrobce nakupující výrobky, které se následně stávají součástí nových výrobků prodávaných na spotřebních nebo business trzích.
- c. Distributoři** – obchodní společnosti nakupující business produkty se záměrem prodeje původním výrobcům a uživatelům. Distributoři tvoří prodejní sortiment. Podílí se na prodeji a skladování velkého sortimentu výrobků. [8]

2. Státní správa

Na národním trhu je státní správa jedním z největších zákazníků. Vhodné dodavatele vybírá na základě vyhlášených veřejných soutěží tzv. veřejné zakázky. [8]

3. Neziskové instituce

Patří zde všechny příspěvkové a rozpočtové organizace např. nemocnice, kulturní zařízení, školy aj. Na základě výběrového řízení je vybrán potřebný dodavatel. [8]

3.4.1 CRM strategie (Customer Relationship Management)

V důsledku rozvoje komunikačních, informačních technologií, globalizace tržního prostředí a zostření konkurence je snahou podniků nejen zákazníka získat, ale i udržet a rozvíjet s ním dlouhodobý vztah. [6]

Jedná se o strategii individualizované obsluhy zákazníků. CRM strategie spočívá v aktivním a současně diferencovaném řízení vztahů s jednotlivými zákazníky, dle jejich přínosu pro podnik. [6]

Průmyslové podniky působící na business trzích, používají pouze strategii CRM, konkrétně strategii diferencované kustomizace. Strategie odráží celoživotní hodnoty jednotlivých zákazníků pro podnik. Vysoká míra péče a individualizace se odráží u nejhodnotnějších zákazníků mnohem více než u zákazníků střední nebo malé hodnoty. Rovněž se diferencuje nabídka dle délky vztahu se zákazníkem, platební podmínky jsou vůči klíčovým zákazníkům shovívavější a probíhá jiná úroveň komunikace mezi oběma obchodními partnery. [6]

„Podniky využívají všech prvků marketingového mixu k tomu, aby vytvořily nabídku pro jednotlivé zákazníky tak, aby hodnota, která je zákazníkovi poskytována byla v rovnováze s hodnotu, kterou podnik získává od svého zákazníka během jeho životního cyklu.“ [6, s. 39]

3.5 Distribuce na B2B trhu

Zákazník vnímá kvalitu a hodnotu celé nabídky i na základě toho jak jsou výrobky či služby k němu dopravovány. Dostupnost, záruka kvality, rychlost dodání, pohodlí pro nakupujícího a další atributy zvyšují spokojenost zákazníka a podporují vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Tato kapitola se věnuje problematice distribuce vzhledem k tomu, že úzce souvisí s prodejem. [5]

Distribuce je součástí marketingového mixu. Úkolem distribuce je přemístění vyrobených produktů z místa vzniku k zákazníkovi. Cílem distribuce je minimalizace distribučních nákladů, stanovení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím, určení správné distribuce podle typu výrobku a v neposlední řadě vytyčení vhodné distribuce podle přání zákazníků. [2, 11]

Pouze malé množství výrobců prodává své zboží konečným zákazníkům. Na B2B trhu většina výrobců používá zprostředkovatele nebo prostředníky, kteří nabízejí na trhu jejich produkty a zabezpečují transakci mezi výrobcí a finálními zákazníky. Vytváří tzv. distribuční systémy. Jedná se o vzájemně propojené organizace, účastníci se procesu výroby výrobku či služby pro spotřebu, použitím konečným zákazníkem nebo firmou. [5, 8]

Úrovně distribučního systému

Podniky si mohou samy určit, jakými způsoby chtějí, aby byly jejich výrobky a služby zákazníkovi doručeny. [5]

1. Přímý distribuční kanál – systém bez prostředníků, nákup přímo od výrobce.
2. Nepřímý distribuční kanál – systém s jedním nebo více prostředníky. [5]

3.5.1 Distribuční mezičlánky

Reprezentují síť jednotlivců a organizací, jejichž pomocí je zboží krok za krokem přemísťováno od výrobce (dodavatele) ke konečnému spotřebiteli nebo uživateli. *„Jsou zdrojem efektivity, neboť redukuji počet transakcí nutných k zajištění toku zboží od různých výrobců k velkému počtu spotřebitelů.“* [11, s. 230]

Typy distribučních mezičlánků

Prostředníci

Tito obchodníci nakupují od výrobních firem velké množství zboží a vytváří obchodní sortiment. Zákazníci nakupují různé položky najednou od jednoho obchodníka. Prostředníci se dočasně stávají vlastníky zboží, nesou všechna rizika spojená se zbožím, jeho poškozením, ztrátou, zničením nebo neprodejností. Typickými prostředníky jsou maloobchody a velkoobchody. [11]

Zprostředkovatelé

Obchodní organizace nebo výrobní firmy zastupují zprostředkovatelé. Hledají trhy pro nákup nebo prodej, dojednávají podmínky, které by vyhovovaly oběma subjektům, podávají informace o zboží či jeho předvedení a provádějí další aktivity. Zprostředkovatelé neobchodují na svůj vlastní účet a nepřebírají vlastnická práva. Odměnou za vykonání těchto činností je provize vyjádřena procentní sazbou ze zprostředkování obchodu. Zprostředkovateli prodeje mohou být komisionáři, obchodní zástupci, aukční společnosti a makléři. [11]

Podpůrné distribuční mezičlánky

Jedná se o firmy a instituce, jež poskytují služby během nákupních a prodejních činností. Zahrnují se zde banky, pojišťovny, skladovací firmy, reklamní a marketingové agentury, poradenské firmy atd. Velmi často jsou zajišťovány outsourcingovými firmami. [11]

Mezi aspekty marketingového procesu, které zlepšují prodejní dovednosti, se řadí: [1]

- schopnosti obchodníka pochopit potřeby a požadavky zákazníka,
- předvedení výrobku nebo služby dle typu zákazníka a jeho předmětu podnikání,
- přizpůsobení činností marketingového mixu každému segmentu zákazníků na základě jejich přání,
- zdůrazňování výhod výrobku či služby, tak aby byly stále atraktivní, jasné, aktuální a důležité pro klienta,
- nalezení takové hodnoty (ceny) produktu, jež by vyhovovala každému vybranému segmentu,
- vytvoření propagační strategie, která je v souladu se zásadami a postupy zákazníka,

- komunikace s osobou, jež má pravomoc rozhodovat v nákupním procesu,
- kontrola komunikačních aktivit, které musí být v souladu s předem stanovenou úrovní kvality, službami, cenou a požadovaným výkonem,
- sledování silných a slabých stránek podniku v souvislosti s konkurenceschopností firmy.

Úspěch firmy závisí na schopnostech členů marketingového řetězce a jejich vhodnosti ve vztahu k výrobkům. Jelikož tito zprostředkovatelé mají více kontaktů, zkušeností, operují v širší oblasti a díky tomu mohou nabízet více, než by firma získala vlastními silami. [5]

4. Metodika sběru dat

4.1 Přípravná fáze

Cílem bakalářské práce je zpracovat analýzu prodeje strojírenské společnosti Pierce Control Automation, s. r. o. se zaměřením na prodej spotřebních dílů pro řezací stroje a plazmové systémy na tuzemském i zahraničním B2B trhu.

Prodejní činnost, ať již výrobků či služeb, je klíčovým pilířem všech společností. Zpravidla je odbyt poslední realizační fází poskytovaných produktů i služeb. Výše prodeje a jeho celkový úspěch se odráží v konkurenceschopnosti firmy, která je rok od roku obtížněji udržitelná. Taktéž společnost PCA prošla od svého vzniku mnohými změnami. Musela podchytit svou nabídku a najít svou konkurenční výhodu na B2B trhu. Je nutné, aby podnik stále sledoval vývoj na trhu např. hospodářská a ekonomická krize v roce 2008 negativně ovlivnila objem prodeje společnosti. Byla nucena přestoupit k úsporným opatřením, jelikož zprostředkovává svou výrobu i do zahraničí (některé státy postihla krize, více než český trh) a mnoho svých odběratelů ztratila. Podniku se také týká problematika legislativních změn, trendů a cyklů na trhu, které ovlivňují chod firmy. Jestliže chce dnes společnost uspět, musí sledovat změny na trhu, plánovat a stále se vyvíjet.

4.1.1 Definování problému

Společnost PCA se zabývá výrobou nových strojů a technologií pro zpracování kovů, ale již neanalyzuje svůj prodej. Nepoužívá žádnou konkrétní analýzu pro zjištění svých klíčových zákazníků, např. jaká je struktura zákazníků na českém nebo zahraničním trhu, objem prodeje z hlediska spotřebních dílů dle typů aj.

Podnik chce provést tuto analýzu prodeje, aby zefektivnil celý proces, získal strukturu svých odběratelů a mohl vůči nim realizovat patřičné kroky. Především ho zajímá sledování spotřebních dílů, které jsou pro firmu sekundárním zdrojem příjmů, jsou nedílnou součástí strojů PIERCE, zajišťují plynulý provoz tohoto zařízení a nyní jsou v poklesu.

4.1.2 Cíl marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu byla analýza prodeje spotřebních dílů společnosti PCA pro rok 2011. Toto období bylo zvoleno z důvodu zjištění aktuální struktury zákazníků. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, bylo nutné získat a analyzovat informace sekundárních dat společnosti, dle objemu a hodnot prodeje spotřebních dílů.

4.1.3 Orientační analýza

Díky získaným informacím od jednatele společnosti PCA, s. r. o. bylo možné vytvořit analýzu celkového prodeje spotřebních dílů. Konkrétně rozdělit zákazníky podle různých faktorů např. dle objemu prodeje spotřebních dílů, dle trhu (zahraniční, český trh), dle krajů v ČR a udělat analýzu ABC. Každá tato metoda potřebuje odlišné specifické údaje.

V současné době nejsou zpracovány analýzy, které by tuto problematiku řešily, tudíž bylo nutné dále postupně zpracovávat a analyzovat data.

4.2 Plán marketingového výzkumu

4.2.1 Typy dat

K zpracování a řešení analýzy prodeje spotřebních dílů strojírenské společnosti PCA bylo nutné získat sekundární data, jež společnost eviduje v interním systému. Takto získaná sekundární data byly velkým přínosem pro tuto bakalářskou práci. Datové podklady poskytly velké množství interních informací a zdrojů pro vyhotovení práce, přestože byly shromažďovány k jiným účelům.

4.2.2 Způsob sběru dat

Všechny informace sekundárního charakteru byly přímo získány z podniku. Prostřednictvím interního systému byly data získány v potřebném rozsahu, které byly nutné k jednotlivým metodám a analýzám prodeje. Základním interním zdrojem byly data týkajících se objemu a hodnoty prodeje spotřebních dílů firmy PCA v roce 211.

4.2.3 Časový harmonogram

Tab. 4.1: Časový harmonogram pro vypracování bakalářské práce

Činnost/měsíc	11/2011	12/2011	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012	05/2012
Charakteristika společnosti PCA, spol. s r. o.	✓						
Metodika sběru dat		✓					
Teoretická východiska analýzy prodeje			✓				
Sběr dat			✓				
Zpracování hrubých sekundárních dat				✓			
Tvorba grafů a tabulek					✓		
Analýza prodeje společnosti PCA, spol. s r. o.					✓	✓	
Návrhy a doporučení						✓	✓
Závěr							✓

4.2.4 Rozpočet

V průběhu zpracovávání a analyzování dat nevznikly žádné náklady, které by bylo možné zahrnout do rozpočtu.

4.3 Realizační fáze

4.3.1 Metody analýzy

Rozsah získaných dat, byl dostačující k analýze prodeje spotřebních dílů metodou ABC. Tato metoda byla zvolena pro přehlednou interpretaci výsledků analýzy prodeje

spotřebních dílů společnosti. Na začátku byly definovány cíle a problémy společnosti. V plánu bylo zpracovat strukturu zákazníků a prodeje, dle různých faktorů.

4.3.2 Realizace

Pro zpracování komplexní analýzy prodeje spotřebních dílů pro rok 2011 bylo nutné pracovat především s daty v hodnotovém vyjádření, která byla v potřebném rozsahu dle plánu použitých metod. Hrubá data byla rozdělena do následující struktury: dle produktů, jenž patří do kategorie spotřebních dílů, dle typu spotřebních dílů pro autogenní a plazmové řezání (Harris, Hypertherm, Kjellberg) a následně podle odběratelů těchto produktů.

Prvním krokem analýzy bylo zjištění celkové struktury prodeje spotřebních dílů v roce 2011 bez ohledu na jednotlivé odběratele. To bylo provedeno na základě součtu obrátů spotřebních dílů dle typu resp. dle dodavatele - Harris, Hypertherm a Kjellberg. Jednotlivé obraty prodeje spotřebních dílů byly získány na základě rozdílů mezi ceníkovými cenami a poskytnutými slevami. Prostřednictvím těchto výpočtů bylo možné zjistit počet zákazníků a jejich průměrnou výši nákupu u jednotlivých tří skupin spotřebních dílů na jednoho zákazníka a nejprodávanější typ spotřebních dílů.

Dalším krokem byla tvorba analýzy ABC. Pro zjištění správné struktury zákazníků spotřebních dílů bylo potřeba získané obraty celkového prodeje spotřebních dílů přiřadit jednotlivým odběratelům a sestupně je seřadit dle výše objemu prodeje.

Aby bylo možné rozdělit zákazníky do skupin A, B a C bylo nutné určit procentuální kumulativní podíl konkrétních odběratelů na celkovém objemu prodeje spotřebních dílů. Na základě výsledků analýzy, byli definováni hlavní, klíčoví zákazníci (skupina A), kterým by měla společnost PCA věnovat zvýšenou pozornost, a kteří se nejvíce podílejí na obratu spotřebních dílů, dále běžní zákazníci (skupina B) a zákazníci skupiny C. Tyto tři skupiny byly rozděleny do odpovídajících intervalů 68 % skupina A, 22 % skupina B a 10 % skupina C.

Jednotliví zákazníci podniku PCA byli rozčleněni podle místa podnikání (lokalit). Na základě tohoto kritéria bylo možné rozpoznat zahraniční a tuzemské zákazníky spotřebních dílů a dále v jaké míře operuje podnik PCA na českém a mezinárodním trhu (tzv. teritoriální prodej). Zákazníci působící na českém trhu byli podrobeni detailnější analýze z hlediska jednotlivých krajů v ČR v celkovém vyjádření i podle skupin A, B a C.

Dále bylo zajímavé sledovat vývoj prodeje spotřebních dílů v průběhu roku 2011 z celkového pohledu prodeje, ale i z hlediska jednotlivých kategorií (ABC). Bylo tak možné

získat informace o pravidelnosti či výkyvech nákupů spotřebních dělů v jednotlivých měsících zvoleného roku.

5. Analýza prodeje společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.

Následující kapitola se zabývá analýzou zákazníků z pohledu prodeje spotřebních dílů společnosti PCA. Výsledky jednotlivých analýz jsou rozděleny do dílčích podkapitol. K vyhodnocení výsledků byly použity základní grafy a tabulky zpracované v programu MS Excel.

5.1 Struktura prodeje spotřebních dílů dle typu

Jak už bylo řečeno dříve, sekundárním a velmi důležitým zdrojem příjmů firmy PCA je prodej spotřebních dílů pro řezací stroje a plazmové systémy. Spotřební díly jsou nepostradatelnou součástí strojů PIERCE, jež zajišťují plynulý a nepřetržitý provoz tohoto zařízení. Všichni zákazníci, kteří nakoupili v roce 2011 spotřební díly od společnosti PCA, nakoupili také stroje. Následující analýza je věnována této problematice.

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

[Redacted text]

[Redacted]					
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

Tabulka 5.1 dává celkový přehled o jednotlivých třech typech spotřebních dílů v roce 2011, jednak v absolutních počtech v korunách a dále také v relativním vyjádření v %. Největší podíl na celkovém obratu spotřebních dílů v roce 2011 měla značka [Redacted] [Redacted] v absolutním vyjádření obrat činil [Redacted]. Druhé v pořadí s [Redacted] se podílely na celkovém obratu spotřební díly značky [Redacted] a následně se zbývajícimi [Redacted] spotřební díly značky Kjellberg v hodnotě [Redacted]. Celkový prodej spotřebních dílů pro rok 2011 činil ve společnosti PCA [Redacted].

Z pohledu počtu zákazníků dle jednotlivých tří typů spotřebních dílů (tab. 5.1), je nejvíce poptávána značka [Redacted]. Spotřební díly značky [Redacted] jež [Redacted] z celkového prodeje spotřebních dílů v roce 2011, zahrnují [Redacted].

Oba tyto typy spotřebních dílů (Hypertherm, Kjellberg) jsou vhodné pro plazmové řezání, ale nelze je jeden za druhého zaměnit.

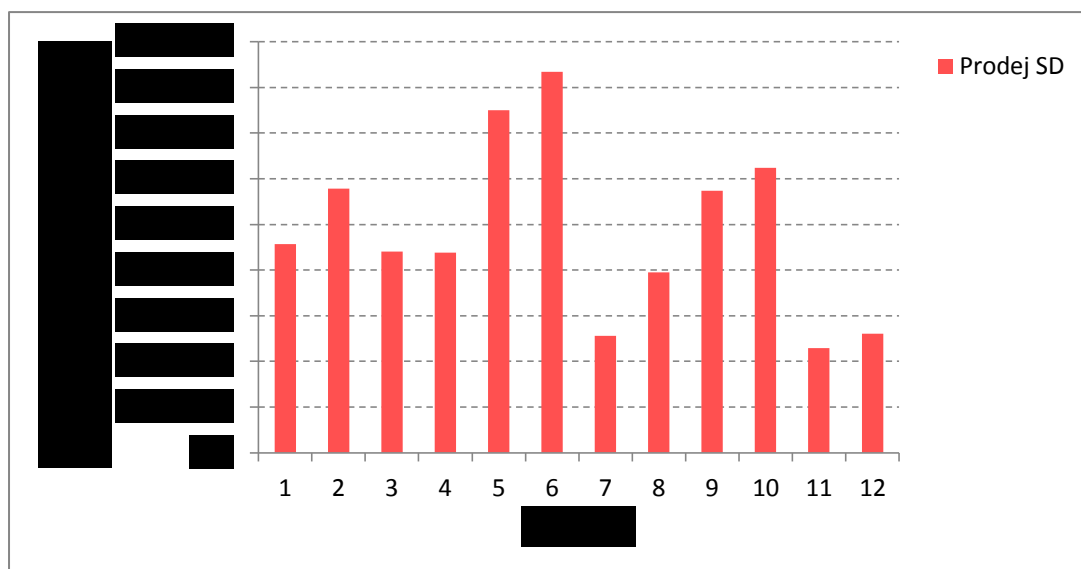
Na základě této analýzy bylo možné získat přehled průměrné výše nákupů u jednotlivých tří skupin spotřebních dílů na jednoho zákazníka (tab. 5.1). Průměrná velikost nákupu spotřebních dílů značky Harris [REDACTED]. Z hlediska spotřebních dílů značky Hypertherm představuje průměrná velikost jednoho nákupu [REDACTED] a spotřební díly značky Kjellberg vykazují průměrnou výši nákupu spotřebních dílů [REDACTED]

Z těchto podkladů vyplývá, že hlavním zdrojem příjmů v roce 2011 byly spotřební díly značky [REDACTED], přesto že zahrnovaly pouze [REDACTED]

5.2 Struktura prodeje spotřebních dílů dle času

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Obr. 5.1: Vývoj celkového prodeje spotřebních dílů v roce 2011



Z grafu (obr. 5.1) vyplývá, že měsíc [REDACTED] byl v roce 2011 z pohledu celkového vývoje prodeje spotřebních dílů nejproduktivnější. Naopak období v měsíci [REDACTED] v celkovém vývoji prodeje spotřebních dílů tohoto roku. Kromě těchto jmenovaných měsíců se prodej spotřebních dílů vyvíjel v podobném sledu bez větších výkyvů. Důkladný popis prodejů v hodnotovém vyjádření jednotlivých měsíců je přiložen v příloze č. 3, tab. č. 1.

5.3 Struktura prodeje spotřebních dílů z geografického hlediska

Společnost PCA prostřednictvím svých obchodních zprostředkovatelů působí z 90 % na zahraničním trhu. Zprostředkovatelé především zajišťují prodej strojů, nikoli už tak prodej sledovaných spotřebních dílů. Na základě získaných datových podkladů, bylo možné rozpoznat jednotlivé zákazníky spotřebních dílů a určit procentuální podíl odběratelů působících na českém či zahraničním trhu.

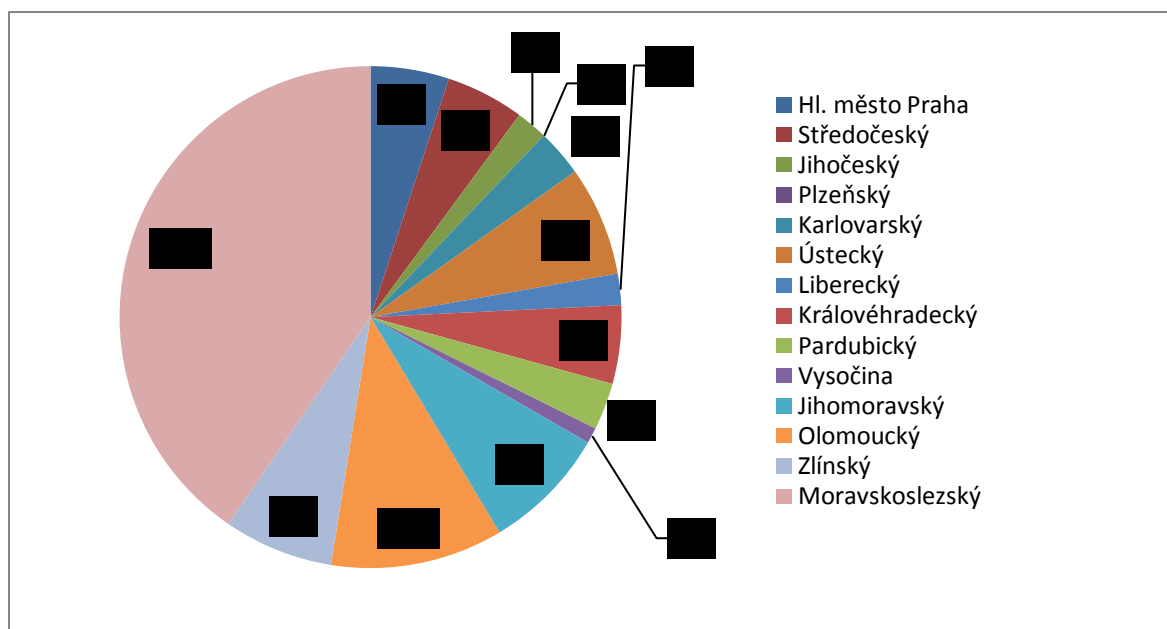
Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Tab. 5.2: Struktura zákazníků z geografického hlediska v roce 2011

Společnost PCA v roce 2011 eviduje [REDACTED]. Z tabulky 5.2 vyplývá, že převážná část prodeje spotřebních dílů se odehrává na českém trhu. Pouze [REDACTED] zákazníků působí na trhu mezinárodním, což představuje celkový zahraniční prodej v hodnotě [REDACTED]. Přestože relativní podíl zahraničních zákazníků je v poměru k trhu českému [REDACTED] mnohem nižší, mezinárodní odběratelé se mohou zařadit mezi hlavní zákazníky z hlediska objemu prodeje, nicméně z tabulky 5.2 toto stanovisko nelze zhodnotit viz podkapitola 5.4. Společnost disponuje převážně zahraničním prodejem strojů, a proto je potřeba se na tento segment zaměřit s ohledem na následně zvolené skupiny A, B a C.

Česká republika se administrativně dělí na 14 samosprávných krajů včetně hlavního města Prahy. Společnost PCA ve svém oboru podnikání působí v kraji Moravskoslezském. Převážná část zákazníků [REDACTED] s celkovým objemem prodeje spotřebních dílů v hodnotě [REDACTED] působí na území České republiky. Následující graf dává přehled o počtu zákazníků dle jednotlivých krajů. Pro lepší orientaci slouží příloha č. 4.

Obr. 5.2: Rozdělení zákazníků dle místa podnikání v jednotlivých krajích ČR



Lze konstatovat, že zákazníci z ČR společnosti PCA jsou ze [redacted] jak jde vidět z obrázku 5.2. Může to být zapříčiněno blízkostí sídla podnikání společnosti PCA, tudíž je i možné udržovat bližší vztahy či nižší náklady na logistiku. Druhý významný podíl z pohledu počtu zákazníků spotřebních dílů získal [redacted]

viz příloha č. 4, tab. č. 2.

5.4 Analýza ABC

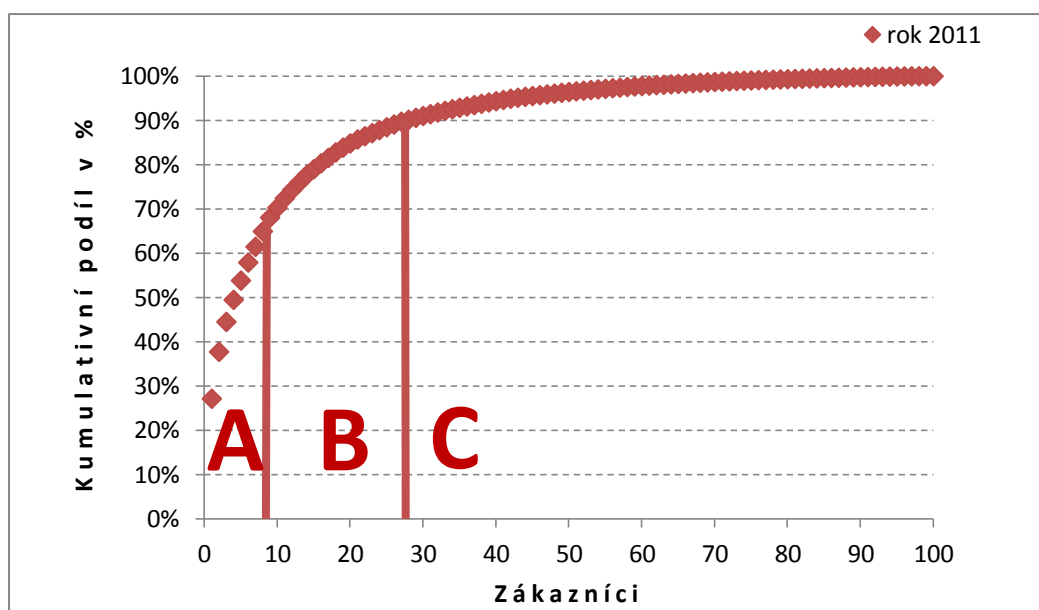
Společnost PCA je výrobní strojírenskou firmou, jež spolupracuje s řadou českých i zahraničních zákazníků. Je obecně známo, že věrní, stálí zákazníci přinášejí společnosti vyšší zisk než zákazníci nově přichozí, tudíž je nutné se zaměřit na rozvoj dlouhodobých obchodních vztahů. Firma se snaží udržovat obchodní vztahy se všemi svými dosavadními zákazníky. Avšak není možné se všem svým zákazníkům věnovat stejně.

Z důvodu poznání zákazníků, následné efektivní komunikace a následného budování vztahů se zákazníky je vhodná analýza ABC. Rozdělení zákazníků do skupin by společností PCA usnadnilo komunikaci s klíčovými zákazníky, zvýšilo efektivitu celkového prodeje,

jelikož by firma znala konkrétní zákazníky, na které by bylo vhodné se zaměřit a především přineslo úsporu času. Analýza ABC je zaměřena na tuto problematiku.

Na základě údajů, které se týkají obrátu jednotlivých zákazníků, bylo možné zákazníky rozdělit dle podílu na prodeji do kategorií A, B a C pro rok 2011. Toto období bylo zvoleno z důvodu aktuální struktury odběratelů společnosti PCA. Aby bylo možné takto rozdělit zákazníky do jednotlivých skupin A, B a C, bylo nutné obraty zákazníků přeformulovat na procenta, z kterých se následně vytvořil kumulativní podíl prodeje spotřebních dílů. Na základě těchto úprav bylo možné zákazníky zařadit do tří skupin a odpovídajících intervalů 68 % (A), 22 % (B) a 10 % (C).

Obr. 5.3: Lorenzova křivka

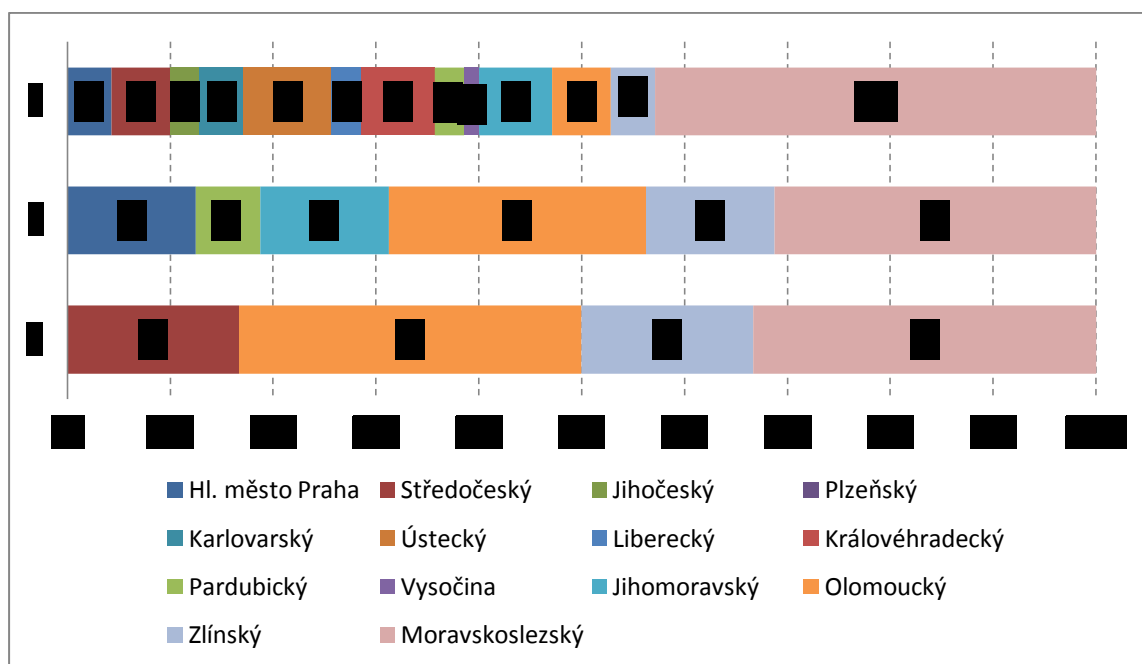


Lorenzova křivka (Obr. 5.3) znázorňuje zákaznické portfolio zvolených segmentů A, B, C. Celkově firma PCA vykazovala v oblasti spotřebních dílů ve sledovaném roce 100 zákazníků. Kategorie A, jejichž kumulativní podíl prodeje je tvořen 68 %, odpovídá 9 odběratelům. Skupina B zahrnuje 18 odběratelů (22 %) a skupina C 73 (10 %) odběratelů, viz příloha č. 5.

Následující graf (Obr. 5.4) poskytuje přehled o počtech zákazníků spotřebních dílů podle skupin A, B a C v návaznosti na jejich místa podnikání v jednotlivých krajích ČR.

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Obr. 5.4: Struktura zákazníků A, B a C podle krajů ČR



Z obrázku 5.4 lze říci, že sídla podnikání tuzemských klíčových zákazníků spotřebních dílů společnosti PCA se nachází pouze ve čtyřech krajích, především v kraji [redacted] jež jsou nejbližší podniku PCA. Tyto dvě oblasti převažují i ve skupině běžných zákazníků (skupina B). V kategorii B, je již větší množství zákazníků, tudíž i místa předmětu podnikání jednotlivých zákazníků se rozšiřují o další kraje např. [redacted]. Ve skupině C je zařazeno největší množství zákazníků [redacted] jež zahrnuje kromě kraje [redacted]. Opět zde silnou pozici hraje [redacted]. Podrobný přehled je přiložen v příloze č. 4, tab. č. 3.

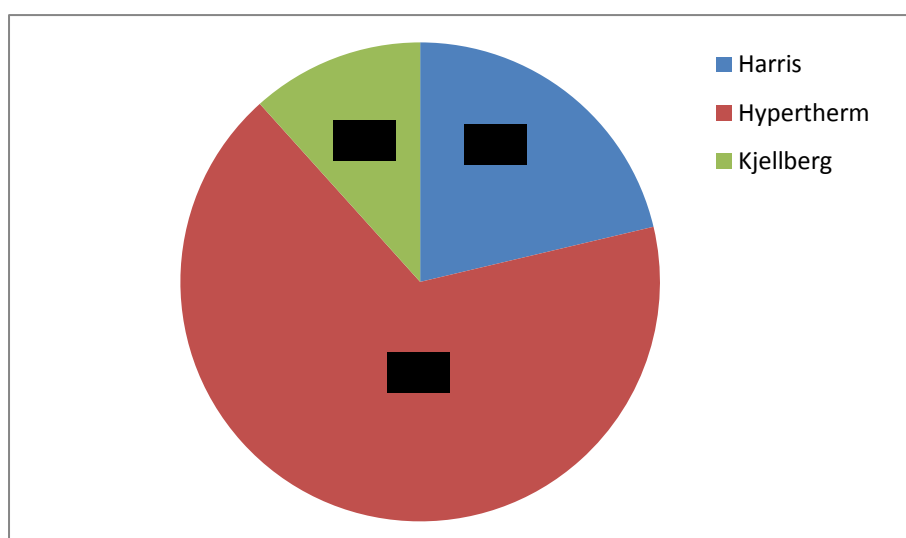
Z pohledu prodeje spotřebních dílů na zahraničním trhu [redacted] se v kategorii A objevují [redacted], ve skupině B [redacted] firmy a segment C zahrnuje [redacted] podniky. Podrobnější rozdělení zahraničních společností je rozebráno v jednotlivých podkapitolách níže.

5.4.1 Zákazníci typu A

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Skupina A je tvořena klíčovými zákazníky. Pro společnost PCA jsou nejdůležitějšími odběrateli ovlivňující prosperitu firmy. Celkový prodej spotřebních dílů v hodnotovém vyjádření činil [REDACTED], což představovalo [REDACTED] z celkového objemu prodeje spotřebních dílů. Do této kategorie se celkově zařadilo [REDACTED], což představovalo [REDACTED] z celkového počtu odběratelů.

Obr. 5.5: Prodej spotřebních dílů v roce 2011 u kategorie A

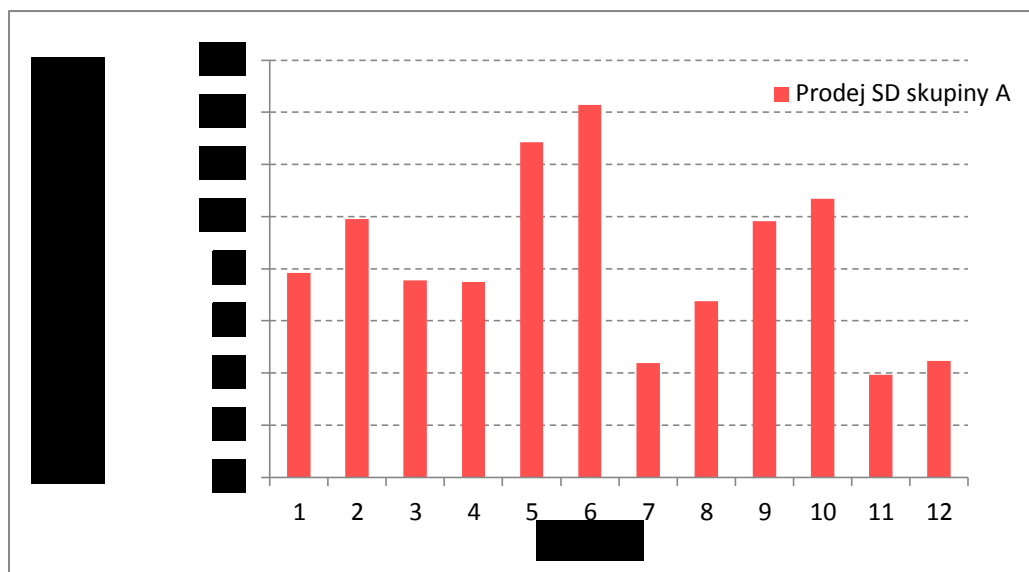


Z obrázku 5.5 lze vyčíst podíly prodeje tří typů spotřebních dílů. Rozložení poptávky po jednotlivých typech spotřebních dílů se poměrně razantně ve sledovaném roce odlišuje. Ve skupině A se dominantně podílí na celkovém prodeji spotřebních dílů [REDACTED] značka [REDACTED] v hodnotě [REDACTED]. Tento typ spotřebních dílů odpovídá největšímu prodeji ze všech typů spotřebních dílů i skupin zákazníků bez ohledu na A, B a C kategorie. Mnohem nižší podíl tvoří značka [REDACTED] a následně značka [REDACTED], což odpovídá [REDACTED] viz příloha č. 6.

Z demografického hlediska působí [REDACTED] na českém trhu a pouze [REDACTED] působí na trhu zahraničním. Firmy podnikající na tuzemském B2B trhu se podílely na celkovém obrátu spotřebních dílů kategorie A [REDACTED] v celkové hodnotě [REDACTED]. Společnosti sídlící v [REDACTED]

vytvořily obrat spotřebních dílů v roce 2011 ve výši , viz příloha č. 7.

Obr. 5.6: Vývoj prodeje spotřebních dílů v roce 2011 u skupiny A



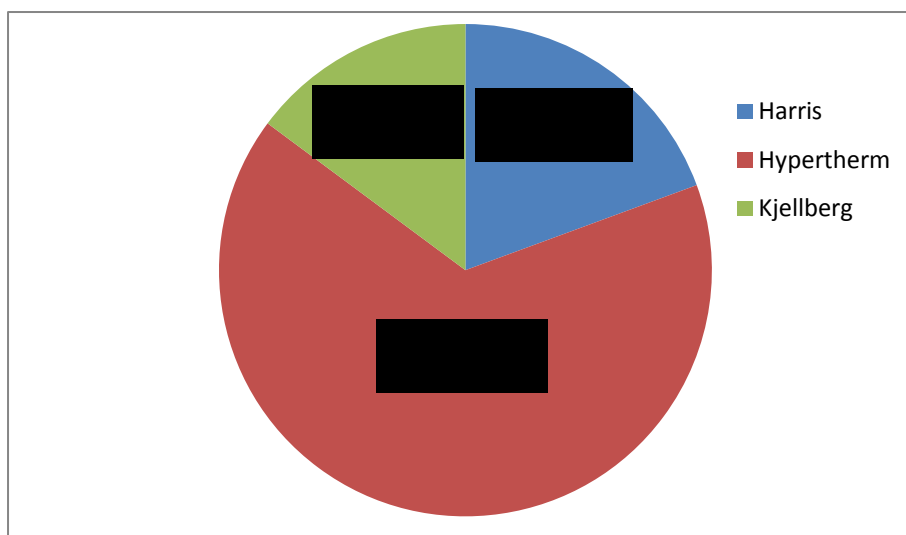
Z obrázku 5.6 lze vyčíst, že zákazníci skupiny A nejvíce nakupovali spotřební díly v měsíci . V prodeji spotřebních dílů byl následujícím výraznějším měsícem celkový prodej spotřebních dílů činil . Konec roku byl u tohoto segmentu nejslabším obdobím, v průměru těchto dvou měsíců činil prodej spotřebních dílů . Podrobnější údaje dává příloha č. 3, tab. č. 1.

Společnosti kategorie A

Jde o společnost s ručením omezením

Pravidelným zákazníkem se stal tento podnik od roku . Platební morálka tohoto podniku byla v předcházejících třech letech velmi dobrá. Své závazky platili včas bez velkých prodlev.

Obr. 5.7: Prodej spotřebních dílů společnosti [redacted] s. r. o. v roce 2011



Z obrázku 5.7 lze konstatovat, že společnost [redacted] od firmy PCA nakupuje především spotřební díly značky [redacted] v celkové výši [redacted]. Následně značku [redacted] ve výši [redacted] a značku [redacted] v hodnotě [redacted]. Tato společnost je jedním z klíčových zákazníků firmy PCA, jelikož v celkové výši v roce 2011 nakoupila spotřební díly v hodnotě [redacted], čímž se podílí na celkovém prodeji [redacted].

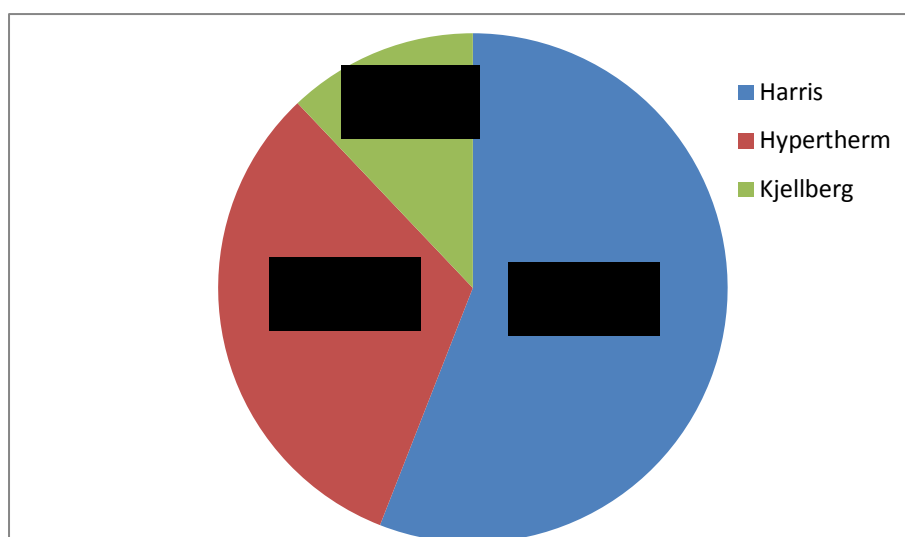
[redacted] Se společností PCA spolupracoval již dříve, ovšem od [redacted] je pravidelným zákazníkem firmy PCA. Platební morálka této firmy není příliš dobrá. Podnik své závazky hradí v plné výši, ale s měsíčním zpožděním. Svých závazků vůči společnosti PCA, však vždy dostál.

Společnost [redacted] poptávala v roce 2011 spotřební díly značky [redacted] [redacted] z celkového nákupu této firmy. Zbýlé procento poptávky po spotřebních dílech patřilo značce [redacted]. Firma [redacted] se podílela na celkovém obratu spotřebních dílů necelými [redacted] [redacted] viz příloha č. 8.

_____.

_____ Tato _____ společnost pravidelně nakupuje spotřební díly společnosti PCA již několik let. Své závazky hradí v plné výši, ale zpravidla 1-2 měsíce po splatnosti vydaných faktur.

Obr. 5.8: Prodej spotřebních dílů společnosti KAMMARTON BULGARIA Ltd.



Obrázek 5.8 znázorňuje prodej spotřebních dílů zahraniční společnosti _____. V roce 2011 nakoupila od společnosti PCA spotřební díly typu _____ což odpovídalo _____. Tato zahraniční firma poptávala všechny tři typy spotřebních dílů, tudíž i značku _____.

_____ Na celkovém obratu spotřebních dílů se tato firma podílela _____, což představovalo _____.

_____ Na celkovém objemu prodeje spotřebních dílů Harris a Hypertherm se tato společnost podílí _____. Podnik začal s firmou PCA spolupracovat, koncem _____ stálým zákazníkem byl především v roce 2010 a 2011. Platební morálka firmy _____ je průměrná. Své závazky platí v celkové výši, avšak měsíc po splatnosti faktur.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Tato společnost stejně jako firma PCA prodává mimo jiné spotřební díly - díly Harris, Kjellberg a Hypertherm. Na celkovém obratu spotřebních dílů se podílí [REDACTED] a to pouze odběrem spotřebních dílů typu [REDACTED]. Podnik je pravidelným zákazníkem firmy PCA, svůj nákup uskutečňuje [REDACTED] je stálým zákazníkem s měsíčními nákupy spotřebních dílů [REDACTED]. Své závazky plní 1-2 měsíce po splatnosti vystavených faktur.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Tato firma se podílí na obratu spotřebních dílů [REDACTED], jako tomu je i u předchozí [REDACTED]. Tento podnik nakupuje od firmy PCA pouze spotřební díly typu [REDACTED] a to od [REDACTED]. Platební morálka této firmy je poměrně nepravidelná, své závazky hradí po splatnosti v intervalu několika dní, ale i 1-2 měsíců.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Na celkovém objemu prodeje spotřebních dílů společnosti PCA se podnik [REDACTED]. Nakupuje pouze spotřební díly typu [REDACTED]. Jedná se o velmi spolehlivou firmu, svých závazků dostává v plné výši a faktury hradí zpravidla před splatností.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Poptávka mezinárodní společnosti po spotřebních dílech [REDACTED] podíl na celkovém obratu spotřebních dílů firmy PCA [REDACTED].

[REDACTED] spolupracuje s ostravskou firmou PCA. Tato firma neplní své závazky včas, jedná se o velmi nespolehlivou společnost. Vystavené

faktury platí s půlročním zpožděním, a stále neuhradila plnou výši nákupu spotřebních dílů z roku 2011. Firma PCA by se měla na tohoto odběratele zaměřit, aby dostál svých závazků.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Tato výrobní společnost se podílí na celkovém obratu spotřebních dílů [REDACTED] společnosti PCA [REDACTED] a stává se tak posledním klíčovým zákazníkem.

Firma nakupuje spotřební díly podniku PCA až od roku 2011 v přibližně měsíčních intervalech. Jde o společnost, jež své závazky plní před splatností faktur vystavených, pouze výjimečně po splatnosti.

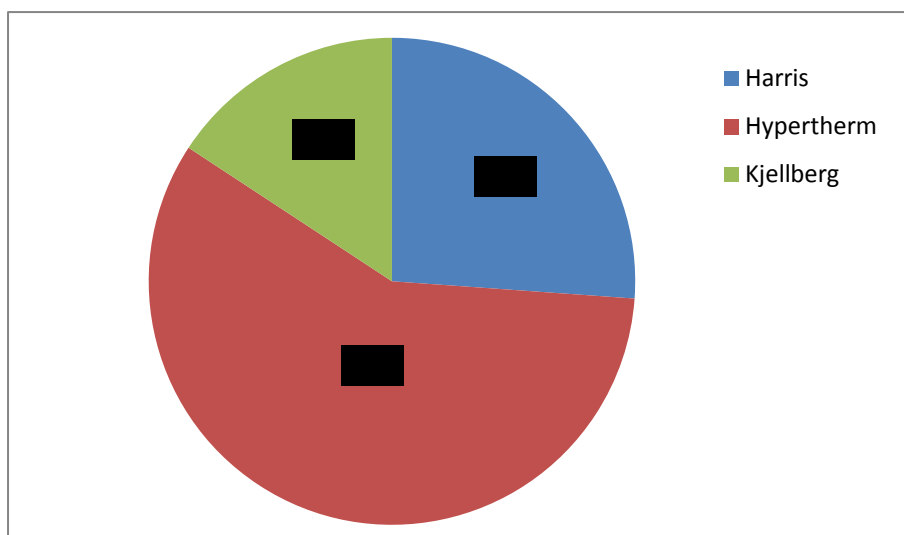
Všechny tyto společnosti byly sestupně seřazeny dle celkového objemu prodeje spotřebních dílů společnosti PCA v roce 2011, podrobný přehled se nachází v příloze č. 9, tab. č. 7. Z celkového pohledu lze říci, až na jednu výjimku, že se jedná o 8 stálých a spolehlivých klíčových zákazníků společnosti PCA.

5.4.2 Zákazníci typu B

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

V kategorii B jsou zařazeni tzv. běžní zákazníci. Na celkovém objemu prodeje se podílí 22 %. Tento segment zahrnuje [REDACTED] s celkovým obrátem [REDACTED], což odpovídá [REDACTED] odběratelů.

Obr. 5.9: Prodej spotřebních dílů v roce 2011 u kategorie B



Obrázek 5.9 představuje prodej spotřebních dílů u zákazníků typu B. Z obrázku 5.9 je zřetelný větší procentuální podíl u spotřebních dílů značky [REDACTED], než tomu bylo u kategorie A. Běžní zákazníci se na celkovém objemu prodeje podíleli [REDACTED] u značky [REDACTED] méně než u klíčových zákazníků. Celková výše spotřebních dílů značky Hypertherm u tohoto segmentu tvoří [REDACTED]. Zbývající dva typy spotřebních dílů se v procentuálním vyjádření ve srovnání s kategorií A [REDACTED]. Spotřební díly Harris se na celkovém objemu prodeje podílí [REDACTED], v hodnotovém vyjádření obrát činí [REDACTED] více než u segmentu A. Zbývajících [REDACTED] generuje značka Kjellberg, jež představuje [REDACTED], v rámci srovnání s klíčovými zákazníky se podíl na prodeji spotřebních dílů zvýšil o [REDACTED], (příloha č. 6).

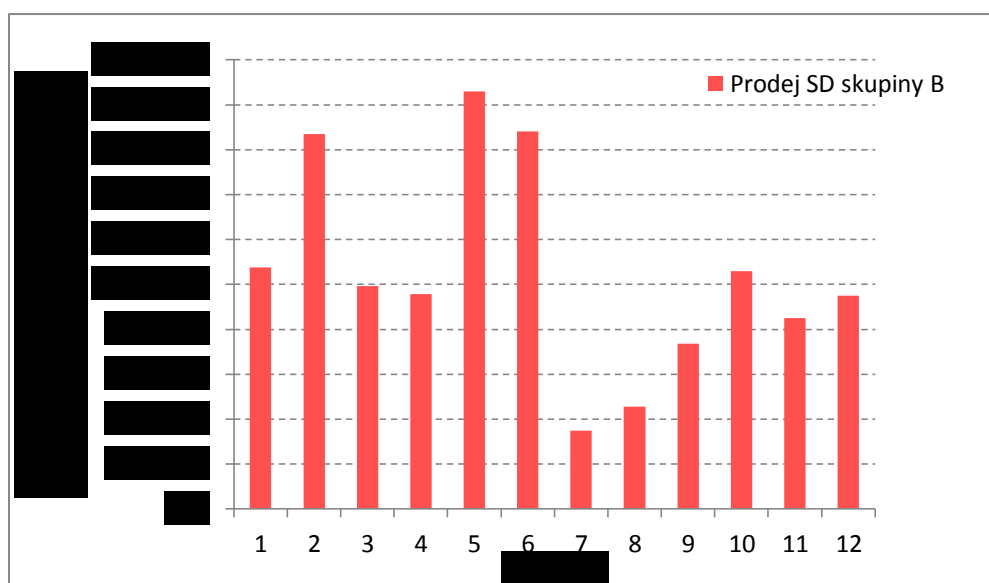
Z pohledu místa podnikání zastupují mezinárodní trh u tohoto segmentu pouze [REDACTED]. Celkový objem prodeje spotřebních dílů zahraničních firem činí [REDACTED] z kategorie B. Jedná se o společnosti se sídlem podnikání [REDACTED].

[redacted] je výrobní společností [redacted]
 [redacted] Součástí výrobního programu [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]

Majoritní podíl je zastoupen společnostmi z České republiky, především z Prahy, Brna, Zlína, Přerova a Ostravy. Celkový obrat tuzemských firem je tvořen [redacted] viz příloha č. 7 a příloha č. 4, tabulka č. 3.

Jak již bylo řečeno výše, kategorie B je tvořena [redacted]. Podrobný přehled zákazníků dle obrátů a typů spotřebních dílů značky Harris, Hypertherm a Kjellberg jednotlivých společností je umístěn v příloze č. 9.

Obr. 5.10: Vývoj prodeje spotřebních dílů v roce 2011 u skupiny B



Z obrázku 5.10 lze konstatovat, že u zákazníků kategorie B byl nejvýraznějším obdobím z hlediska celkového vývoje prodeje spotřebních dílů měsíc [redacted]. Nejslabším obdobím byl [redacted] kde oproti např. předcházejícím dvou měsícům došlo k rapidnímu snížení v nákupu spotřebních dílů [redacted], jako tomu nebylo během celého roku. Během první poloviny roku docházelo k vysokým výkyvům v prodeji spotřebních dílů, v druhé polovině roku se prodej snížil, ale následně se vyvíjel rovnoměrněji, viz tabulka č. 1 v příloze č. 3.

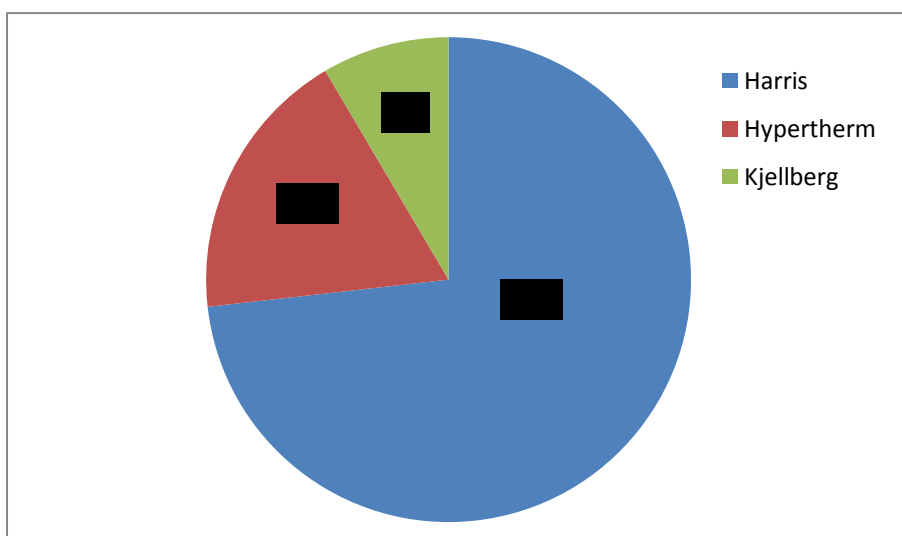
Z hlediska platební morálky zákazníci skupiny B platí faktury vystavené od společnosti PCA zpravidla s 1-2 měsíčním zpožděním, jelikož při opakovaných nákupech v daném měsíci platí své závazky až u splatnosti faktury posledního nákupu.

5.4.3 Zákazníci typu C

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Skupinu C představují zákazníci, jejichž podíl na celkovém obratu spotřebních dílů se kumulativně rovná [REDACTED]. Do této kategorie se řadí [REDACTED], což představuje [REDACTED]. Hodnota celkového prodeje spotřebních dílů v tomto segmentu byla ve výši [REDACTED].

Obr. 5.11: Prodej spotřebních dílů v roce 2011 u kategorie C

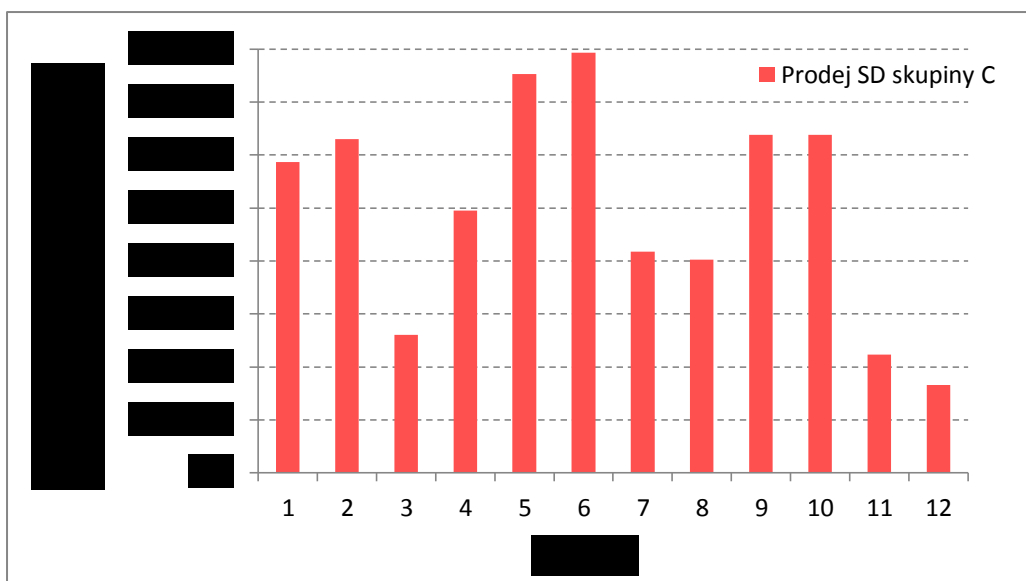


Z obrázku 5.11 zřetelně vyplývá, že u tohoto segmentu převažoval ve sledovaném roce prodej spotřebních dílů typu Harris, které jsou vhodné pro autogenní řezání. Skupina C nakupovala od společnosti PCA v poměru k ostatním typům spotřebních dílů této kategorie značku Harris nejvíce a to v hodnotě [REDACTED], což odpovídalo [REDACTED]. Značka Hypertherm v tomto segmentu představovala pouze [REDACTED]. Spotřebním dílům typu Kjellberg patřilo zbývajících [REDACTED].

Z demografického pohledu tuto skupinu reprezentují [REDACTED] mezinárodní společnosti a [REDACTED] společností působících v České republice. [REDACTED] trh tvoří podstatnou část tohoto segmentu. Celkový obrat firem kategorie C působících na území ČR představoval [REDACTED] z kategorie C. Jednalo se o společnosti z blízkého okolí Ostravy

a jejich částí, Brna, Opavy, Prahy a dalších měst. Zbývající [redacted] ze skupiny C v hodnotě [redacted] zastupují zahraniční firmy z [redacted] Podrobná analýza skupiny C je umístěna v příloze č. 9.

Obr. 5.12: Vývoj prodeje spotřebních dílů v roce 2011 u skupiny C



Lze konstatovat, že skupina C nakupuje spotřební díly během roku u společnosti PCA bez výraznějších výkyvů. U tohoto segmentu lze vidět, že výraznější prodej spotřebních dílů je na začátku a v polovině roku, zpravidla období 2 měsíců jak lze vidět na obrázku č. 5.12. Nejslabším obdobím je opět konec roku, nejnižší objemy prodeje této skupiny byly zaznamenány v měsíci prosinci [redacted] a naopak nejsilnějším měsícem byl červen [redacted] Podrobný přehled celkového vývoje spotřebních dílů v hodnotovém vyjádření je v příloze č. 3, tabulka č. 1.

Zákazníci skupiny C jsou z pohledu platební morálky na tom velmi podobně jako kategorie B. Při opakovaném nákupu, hradí své závazky celkově až při splatnosti poslední faktury na konci daného měsíce či v průběhu měsíce dalšího.

6. Návrhy a doporučení

Předposlední kapitola bakalářské práce se zabývá vyhodnocením realizované analýzy ABC a vývoje celkového prodeje spotřebních dílů společnosti PCA. Následná doporučení se týkají komunikace s klíčovými zákazníky, zvýšení efektivity celkového prodeje spotřebních dílů a především úspory času.

Společnost by se měla řídit Paretovým pravidlem 80/20, vyjadřující fakt, že 80 % obratu firmy tvoří 20 % zákazníků. Nelze však jednoznačně určit hranici mezi jednotlivými skupinami zákazníků. Dle uvážení je na vedení firmy, aby určila hranice jednotlivých intervalů A, B a C.

6.1 Celkový prodej

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Export podniku PCA představuje 90 % z celkové jeho produkce, kdežto český trh zahrnuje pouze 10 % odbytu. Na základě zjištěných výsledků je nutné podotknout, že toto vysoké procento zahrnuje především strojní zařízení nikoli spotřební díly. Z analýzy vyplynulo, že prodej spotřebních dílů na českém trhu je tvořen ■■■■■ zatímco zahraniční trh reprezentuje pouze ■■■■. Proto autor navrhuje, aby se společnost PCA snažila **upevnit pozici na českém trhu a zároveň oslovila firmy v zahraničí** zejména z pohledu spotřebních dílů.

Stávající slevová politika u spotřebních dílů je odstupňována dle 5 primárních kategorií nakoupeného objemu od 15 % do 35 %. Pro stávající odběratele by bylo dále vhodné zaslat nabídku týkající se zvýhodněného odběru spotřebních dílů, např. neúčtování poštovného při zakoupení většího množství spotřebních dílů či věrnostní programy. Věrnostní program by zahrnoval při častém odběru spotřebních dílů větší možnost snížení ceny.

Pro nové zákazníky by bylo vhodné upravit smlouvu při koupi strojního zařízení tak, aby je zavazovala k odběru spotřebních dílů od společnosti PCA po dobu jednoho roku. Toto období by mělo odběratele přesvědčit o kvalitách podniku, dodacích a platebních podmínkách a celkové spolehlivosti.

6.2 Rozlišení přístupu k zákazníkům dle jednotlivých skupin A, B a C

6.2.1 Zákazníci typu A

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Do této skupiny klíčových zákazníků patří nejdůležitější odběratelé ovlivňující prosperitu firmy. Celkový prodej spotřebních dílů v hodnotovém vyjádření činil [REDACTED], což představovalo [REDACTED] z celkového objemu prodeje spotřebních dílů. Do této kategorie se celkově zařadilo [REDACTED] zákazníků, což představovalo [REDACTED] z celkového počtu odběratelů.

Proto lze navrhnout **specifickou komunikaci ze strany společnosti PCA**, která by přispěla k dlouhodobému udržení dobrých vztahů. Komunikace s tímto segmentem zákazníků by měla být založena především na osobním kontaktu, neboť jak je již uvedeno v článku v časopise TREND Marketing. „*Většinu byznysu s velkými klienty neuděláte díky letáčku či hezkému článku. Musíte mít ty správné kontakty, otevřít ty správné dveře a vědět, co a jak nabídnout. Musí nastoupit zdatní prodejci.*“ [14, s. 37]

Dále by komunikace měla obsahovat pravidelné poskytování informací a novinek ze společnosti PCA, zvýhodněné nabídky strojů a spotřebních dílů, výhodnější doby splatnosti, diskonty za včasnou platbu, upřednostnění dodávek od těchto zákazníků a pozvánky na různé typy akcí (veletrhy, výstavy, firemní večírky, konference a další). Cílem tohoto doporučení je vyvolat u zákazníků této kategorie pocit důležitosti, důvěry, zájmu o jejich potřeby a následného uspokojení, což může způsobit větší loajalitu a věrnost ze strany odběratelů.

Pro tento segment by měli být vyčlenění speciální top prodejci, kteří by zajišťovali výše zmíněné služby a mohly tak pružně reagovat na nadcházející problémy u těchto klíčových zákazníků, jež nelze předvídat.

Rovněž by podnik mohl využít sociálních sítí, ve kterých se skrývá velký potenciál. Lze doporučit, aby zástupci společnosti vytvořili profily v českém a anglickém jazyce na jednotlivých sociálních sítích, kde by mohli komunikovat aktuality ve spojitosti se samotným podnikem, ale i děním na strojírenském trhu.

6.2.2 Zákazníci typu B

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

V dané skupině jsou zařazeni tzv. běžní zákazníci. Na celkovém objemu prodeje se podílí [REDACTED]. Tento segment zahrnuje 18 zákazníků s celkovým obratem [REDACTED], což odpovídá [REDACTED] odběratelů. Jedná se o méně důležité odběratele, kteří nemají z hlediska tržeb pro podnik takový význam jako odběratele z kategorie A. Je pro ně typická určitá míra loajality na základě, které realizují opakované nákupy.

U této skupiny lze doporučit, aby byla **osobní komunikace využívána v kombinaci s neosobní**. Neosobní komunikace zahrnuje využívání telefonní linky Skype, sociální sítě, e-maily, faxy, telefonní hovory a propagační materiály. Spojení by mělo probíhat na úrovni udržení si těchto odběratelů a prohloubení vztahů s nimi. Současně by bylo vhodné těmto zákazníkům poskytnout určité benefity, např. množstevní slevy.

6.2.3 Zákazníci typu C

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Skupinu C představují zákazníci, jejichž podíl na celkovém obratu spotřebních dílů se kumulativně rovná [REDACTED]. Do této kategorie se řadí [REDACTED] odběratelů, což představuje [REDACTED]. Hodnota celkového prodeje spotřebních dílů v tomto segmentu byla ve výši [REDACTED].

Jedná se o nejméně důležité zákazníky, avšak zároveň pro podnik PCA představují příležitost ve formě přesunu do vyšší skupiny (kategorie B) zvýšením poptávky po spotřebních dílech. Obecně mívá tento segment pozitivní vliv na cash-flow, jelikož zpravidla jsou tito zákazníci schopni platit ihned a hotově. Lze říci, že pokud by některá z firem v této skupině ukončila spolupráci s podnikem PCA, neznamenaloby to pro něj velkou ztrátu či nebezpečí, jakoby tomu bylo u zákazníka ze skupiny A.

Autor navrhuje **provést detailnější analýzu** v této skupině a následné vyhodnocení, které přispěje k oslovení nejvýznamnějších zákazníků. Odběratele s největším potenciálem by měla firma kontaktovat a nabídnout jim lepší podmínky spolupráce. Hlavním cílem návrhu je přesvědčit zákazníky k většímu odběru prodeje a opakovanému nákupu ve společnosti PCA, na základě kterého by měli možnost se dostat do skupiny odběratelů typu B.

6.3 Vytvoření marketingového oddělení

Společnost disponuje marketingovým oddělením Pierce & Valmen, s. r. o. se sídlem v Praze. Tato externí společnost pro PCA zabezpečuje všechny nástroje marketingové komunikace, které jsou potřeba. Vzhledem k tomu, že firma PCA disponuje 50 zaměstnanci,

lze doporučit, aby se vedení společnosti zamyslelo nad možností **zřízení vlastního marketingového oddělení či využití služeb marketingového specialisty**, jenž by byl součástí podniku PCA. Aby si podnik udržel stávající odběratele a získal nové zákazníky, je potřeba naplánovat kroky marketingové komunikace přímo v sídle ostravské firmy nikoli v Praze.

Výše zmíněné oddělení či specialista by zabezpečovali analýzu stávajících zákazníků s ohledem na jejich objem odběru spotřebních dílů, komunikaci s těmito odběrateli, poskytování zvýhodněných nabídek, informací a vytváření dlouhodobých vztahů s těmito zákazníky.

6.3.1 Tvorba firemního katalogu

Bylo by žádoucí, aby se firma této velikosti prezentovala prostřednictvím vlastního firemního katalogu, který v podniku doposud chybí. Proto autor navrhuje, aby marketingové oddělení nebo specialista **vytvořili dva komplexní propagační katalogy**.

První katalog by se zaměřoval pouze na spotřební díly. Zároveň by tento materiál obsahoval popisky jednotlivých dílů dle typu, jejich parametry, ceny a fotografie.

Druhá brožura by zahrnovala informace o jednotlivých autogenních, plazmových strojních zařízeních a jejich spotřebních dílech v ucelené formě.

Výhodou výše popsaného návrhu, je zlepšení prezentace produktů společnosti PCA, „přilákání“ nových zákazníků a následného zvýšení prodeje spotřebních dílů.

6.3.2 Úprava webových stránek společnosti

Stávající webové stránky www.pierce.cz nabízejí produkty podniku, avšak nejsou příliš přehledné a mají spíše informační charakter. Internetová stránka firmy sice obsahuje ikonu, zprostředkovávající poptávkový formulář, nicméně u jednotlivých spotřebních dílů nejsou uvedeny ceny. A tudíž lze doporučit, aby marketingové oddělení či specialista **modifikovali současnou prezentaci spotřebních dílů na internetu**.

Layout stránek by byl obdobný jako vzhled katalogu. U každého typu spotřebního dílu by byl popis, parametry, fotografie, cena a políčko s možností okamžitého objednání, aby se z pouhého návštěvníka internetových stránek mohl stát zákazník. Toto doporučení by mohlo přispět k rychlejší a snadnější transakci mezi firmou a odběrateli, zároveň také ke snížení logistických nákladů.

Jak již bylo v jednotlivých podkapitolách uvedeno, zavedení marketingového oddělení nebo specialisty by mohlo být pro společnost PCA jediné přínosem, avšak je logické, že je nutné brát zřetel na náklady spojené s vytvořením těchto pracovních míst.

7. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat prodej spotřebních dílů strojírenské společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o. sídlící v Ostravě – Vítkovicích. Analýza byla zaměřena na skutečný objem prodeje spotřebních dílů v roce 2011. Následně bylo účelem zjistit, jaké segmenty zákazníků se podílí na celkovém obratu prodeje spotřebních dílů. Výsledky analýzy jsou uvedeny v kapitole č. 5 (Analýza prodeje společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.).

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Samotná realizace výzkumu měla tři základní části. První část byla zaměřena na strukturu prodeje dle typů spotřebních dílů. Na základě provedené analýzy bylo možné získat celkový přehled o prodeji spotřebních dílů v roce 2011 (viz tab. 5.1). Lze konstatovat, že největší podíl na celkovém obratu prodeje měly spotřební díly typu Hypertherm [REDACTED]. Finální počet zákazníků firmy PCA v roce 2011 tvořil rovných [REDACTED] odběratelů, z toho největší poptávka byla po spotřebních dílech značky Harris ([REDACTED] zákazníků). Ze získaných datových podkladů bylo možné zhodnotit i průměrnou výši nákupu u jednotlivých třech typů spotřebních dílů na jednoho zákazníka, kde hlavním zdrojem příjmů se staly spotřební díly značky Hypertherm [REDACTED].

Druhá část byla věnována struktuře zákazníků především z geografického hlediska. Bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinu zákazníků tvoří společnosti z České republiky (viz tab. 5.2). Česká republika se administrativně rozděluje do 14 samosprávných krajů, nejvyšší obrat prodeje spotřebních dílů je zaznamenán v Moravskoslezském kraji (viz obr. 5.2, příloha č. 3) je to zřejmě zapříčiněno blízkostí místa sídla podniku PCA.

Poslední část výzkumu se zabývala analýzou ABC. Prostřednictvím této analýzy byli zákazníci strukturováni do tří skupin A, B a C dle výše podílu na celkovém obratu spotřebních dílů za rok 2011 (viz obr. 5.3, příloha č. 4). Následně byly charakterizovány počty zákazníků v jednotlivých skupinách (A, B, C), byli rozděleni na tuzemské a zahraniční odběratele, včetně vývoje prodeje během roku u každé kategorie. Prodej spotřebních dílů ve zvolených segmentech A, B a C byl analyzován i z pohledu jednotlivých značek spotřebních produktů společnosti PCA (viz obr. 5.5, 5.9 a 5.11). Skupina A i B nejvíce nakupovala spotřební díly značky Hypertherm a skupina C spotřební díly typu Harris.

Společnost PCA je v pozici, kdy by měla budovat se svými zákazníky dlouhodobé vztahy, pečovat nejen o klíčové odběratele, jelikož i ti vzhledem k stále rostoucí a vyvíjející se konkurenci mohou změnit svého dodavatele, a tím by firma PCA mohla přijít o pravidelné tržby zvyšující zisk. Každá kategorie má tedy svůj význam a váhu. Přece jenom získání nového zákazníka odráží mnohem větší náklady, až pětikrát větší, než náklady na udržení spokojenosti zákazníka současného.

Zároveň je důležité, aby se firma PCA zaměřila na prodej spotřebních dílů do zahraničí, snažila se proniknout na mezinárodní trh i s tímto produktem, který je na základě provedených analýz velmi slabý, ve srovnání s faktem 90% exportu originálních strojů PIERCE.

Přestože podnik PCA existuje již řadu let, stále se má co učit, co inovovat, vyvíjet nové technologie, uspokojovat potřeby zákazníků a především prohlubovat s nimi své obchodní vztahy. Jestliže PCA chce být úspěšnou firmou střední velikosti a zaujmout na trhu co nejlepší pozici musí být svým konkurentům rovným protivníkem, nabízet více než ostatní a pohotově reagovat na potřeby zákazníků či situaci na českém i zahraničním trhu.

Seznam použité literatury

Literatura

- [1] BINGHAM, F. G., Jr., GOMES, R., KNOWLES P.A. *Business marketing*. 3. rd. ed. p.cm. New Yourk: McGraw- Hill/ Irwin, 2005. 475 s. ISBN 0-07-285911-3.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
- [3] CHRAMOSTA, D.; KNOLL, T.; SVOBODNÍK, K.; LETÁK, J. *Prodej ?*. Havířov: Question Marks, 2005. 243 s.
- [4] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- [5] KOTLER, P.; WONG V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [7] LYKOVÁ, J. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.
- [8] SPÁČIL, V. *Business marketing. Sylaby a případové studie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2004. 104 s. ISBN 80-7329-058-8.
- [9] SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.
- [10] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [11] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované vydání a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Tištěná periodika

[12] Péče o zákazníky a controlling. *Strategický management*. 2012, roč. XII, č. 3, s. 34-36. ISSN 0026-8720.

[13] HULÍN, M; GRZNÁR P. Faktory konkurenceschopnosti priemyslu. *Produktivita a Inovácie*. 2011, č. 3, s. 15-16. ISSN 1212-3951.

[14] ZUMROVÁ, L. Ne osobní prodej, ale kontakt. *TREND Marketing*. 2011, roč. VII, č. 3, s. 37. ISSN 1214-9594.

Elektronické zdroje

[15] NOVINKY. CZ: *Experti: český průmysl neobstojí v globální konkurenci bez talentu ze dne 13. září 2010*. Novinky.cz [cit. 2011-11-13].

Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/211022-experti-cesky-prumysl-neobstoji-v-globalni-konkurenci-bez-talentu.html>

[16] Pierce.cz – internetové stránky společnosti PCA [online] [cit. 2011-11-05].
Dostupné z: www.pierce.cz

[17] Hutnictví železa, a. s. Historie ocelářství. [online] [cit. 2011-11-05].
Dostupné z: <http://www.hz.cz/cz/historie-ocelarstvi>

[18] Evropská komise. Podnikání a průmysl. Strojírenství. [online] [cit. 2011-11-05].
Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical>

[19] Portál Moravskoslezského kraje. Podnikatel. Podnikání v kraji. - [online] [cit. 2011-11-05]. Dostupné z: <http://podnikatela.kr.moravskoslezsky.cz>

[20] Businessinfo.cz. Platební podmínky v mezinárodním obchodu. [online] [cit. 2011-12-12].
Dostupné z: www.businessinfo.cz

Ostatní

[21] Interní zdroje

Seznam zkratek

B2B	business to business
B2C	business to customer
CNC	technologie spočívající v tepelném dělení materiálů a to buď autogenním nebo plazmovým hořákem
CAD/CAM	speciální programy pro programování CNC řezacích strojů
ČR	Česká republika
č.	číslo
Kč	korun českých
např.	například
MS Excel	Microsoft Excel
PCA	Pierce Constrol Automation, spol. s r. o.
PR	public relation
Pty. Ltd.	Private Limited (s. r. o.)
obr.	obrázek
spol.	společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezením
a. s.	akciová společnost
tab.	tabulka
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
%	procento

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Logo a sídlo společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.

Příloha č. 3: Celkový přehled vývoje prodeje spotřebních dílů v roce 2011

Příloha č. 4: Struktura prodeje spotřebních dílů v roce 2011 dle krajů v ČR

Příloha č. 5: Analýza ABC spotřebních dílů v roce 2011

Příloha č. 6: Obraty spotřebních dílů dle kategorií ABC v celkovém úhrnu

Příloha č. 7: Struktura zákazníků z geografického hlediska podle skupin A, B a C

Příloha č. 8: Prodej spotřebních dílů společnosti TŘÍDIČ, s. r. o. v roce 2011

Příloha č. 9: Analýza prodeje spotřebních dílů dle typu, rozdělena do skupin A, B a C a místa podnikání

Seznam použitých tabulek

Tab. 4.1: Časový harmonogram pro vypracování bakalářské práce

Tab. 5.1: Přehled spotřebních dílů PCA pro rok 2011

Tab. 5.2: Struktura zákazníků z geografického hlediska v roce 2011

Seznam použitých obrázků

Obr. 2.1: Mapa prodeje společnosti PCA ve světě

Obr. 5.1: Vývoj celkového prodeje spotřebních dílů v roce 2011

Obr. 5.2: Rozdělení zákazníků dle místa podnikání v jednotlivých krajích ČR

Obr. 5.3: Lorenzova křivka

Obr. 5.4: Struktura zákazníků A, B a C podle krajů ČR

Obr. 5.5: Prodej spotřebních dílů v roce 2011 u kategorie A

Obr. 5.6: Vývoj prodeje spotřebních dílů v roce 2011 u skupiny A

Obr. 5.7: Prodej spotřebních dílů společnosti THERMACUT, s. r. o. v roce 2011

Obr. 5.8: Prodej spotřebních dílů společnosti KAMMARTON BULGARIA Ltd.

Obr. 5.9: Prodej spotřebních dílů v roce 2011 u kategorie B

Obr. 5.10: Vývoj prodeje spotřebních dílů v roce 2011 u skupiny B

Obr. 5.11: Prodej spotřebních dílů v roce 2011 u kategorie C

Obr. 5.12: Vývoj prodeje spotřebních dílů v roce 2011 u skupiny C

Přílohy

Příloha č. 1

Obr. č. 1: Logo společnosti



Zdroj: www.pierce.cz

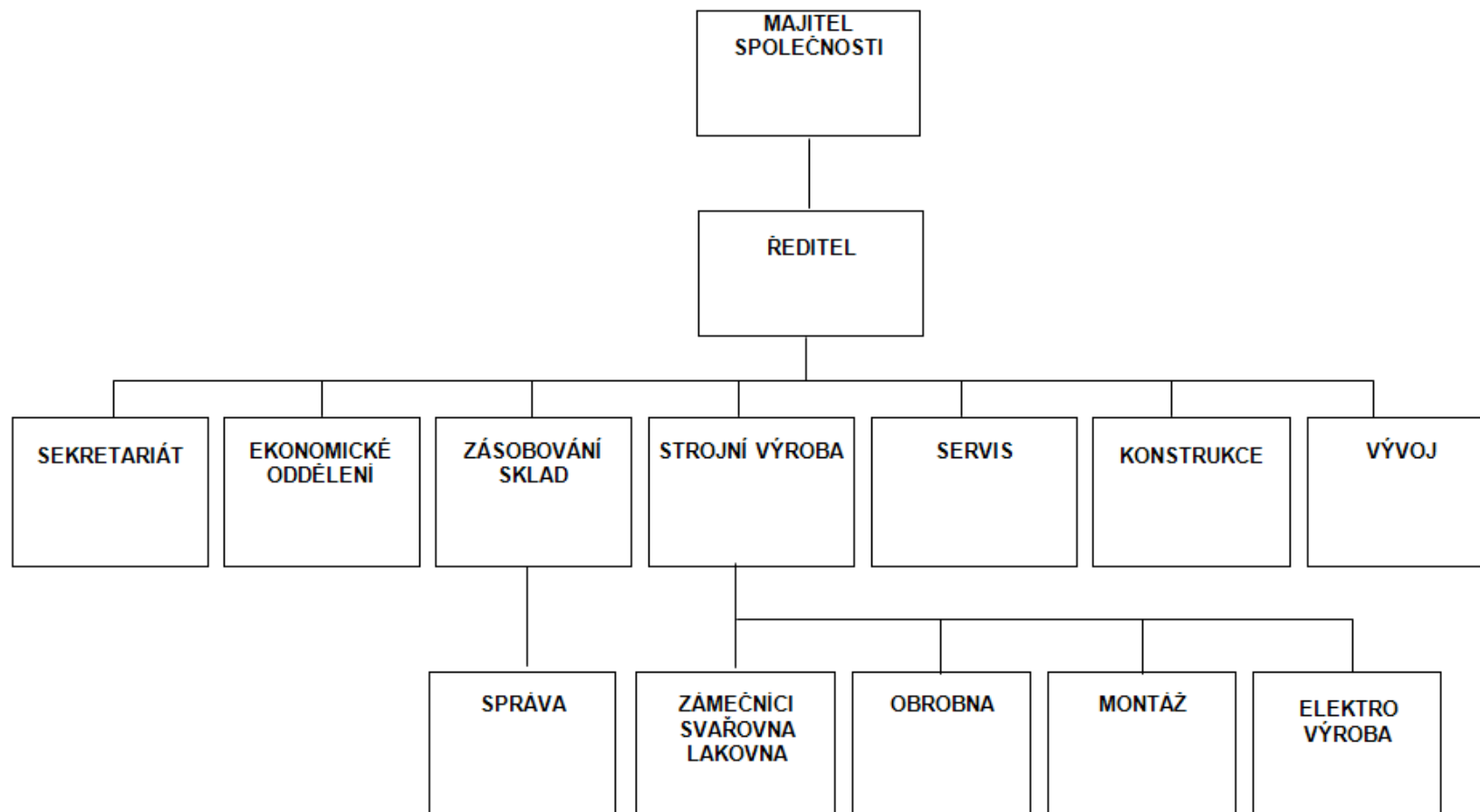
Obr. č. 2: Sídlo společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.



Zdroj: www.pierce.cz

Příloha č. 2

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti Pierce Control Automation, spol. s r. o.



Příloha č. 4

Obr. č. 4: Mapa krajů České republiky



Zdroj: <http://www.ortex.cz/hoste/os/kraje-cr.htm> online 13.4.2012

Tab. č. 2: Struktura prodejů spotřebních děl v roce 2011 dle krajů v ČR













































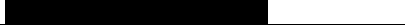
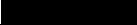

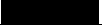


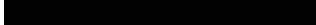
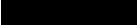

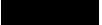




















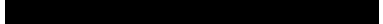
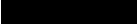

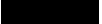



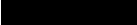

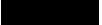












































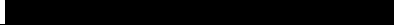
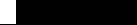

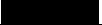


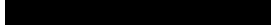
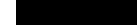

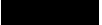


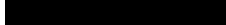
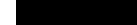

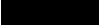













Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Prodej spotřebních děl				
Kraj	Podíl zákazníků z ČR v %	Počet zákazníků	Prodej v Kč	Průměrný nákup na zákazníka
Hl. město Praha				
Středočeský				
Jihočeský				
Plzeňský				
Karlovarský				
Ústecký				
Liberecký				
Královéhradecký				
Pardubický				
Vysočina				
Jihomoravský				
Olomoucký				
Zlínský				
Moravskoslezský				
Celkem				

Příloha č. 5:

Tab. č. 4: Analýza ABC spotřebních děl v roce 2011

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

	Odběratel	Prodejní cena	Podíl z celkového prodeje %	Kumulativní podíl v %	Kategorie
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					

[illegible]

№	Наименование	Т	Количество	Стоимость	Срок
1	Акт	шт.	1	1000	1
2	Акт	шт.	1	1000	1
3	Акт	шт.	1	1000	1
4	Акт	шт.	1	1000	1
5	Акт	шт.	1	1000	1
6	Акт	шт.	1	1000	1
7	Акт	шт.	1	1000	1
8	Акт	шт.	1	1000	1
9	Акт	шт.	1	1000	1
10	Акт	шт.	1	1000	1
11	Акт	шт.	1	1000	1
12	Акт	шт.	1	1000	1
13	Акт	шт.	1	1000	1
14	Акт	шт.	1	1000	1
15	Акт	шт.	1	1000	1
16	Акт	шт.	1	1000	1
17	Акт	шт.	1	1000	1
18	Акт	шт.	1	1000	1
19	Акт	шт.	1	1000	1
20	Акт	шт.	1	1000	1
21	Акт	шт.	1	1000	1
22	Акт	шт.	1	1000	1
23	Акт	шт.	1	1000	1
24	Акт	шт.	1	1000	1
25	Акт	шт.	1	1000	1
26	Акт	шт.	1	1000	1
27	Акт	шт.	1	1000	1
28	Акт	шт.	1	1000	1
29	Акт	шт.	1	1000	1
30	Акт	шт.	1	1000	1
31	Акт	шт.	1	1000	1
32	Акт	шт.	1	1000	1
33	Акт	шт.	1	1000	1
34	Акт	шт.	1	1000	1
35	Акт	шт.	1	1000	1
36	Акт	шт.	1	1000	1
37	Акт	шт.	1	1000	1
38	Акт	шт.	1	1000	1
39	Акт	шт.	1	1000	1
40	Акт	шт.	1	1000	1
41	Акт	шт.	1	1000	1
42	Акт	шт.	1	1000	1
43	Акт	шт.	1	1000	1
44	Акт	шт.	1	1000	1
45	Акт	шт.	1	1000	1
46	Акт	шт.	1	1000	1
47	Акт	шт.	1	1000	1
48	Акт	шт.	1	1000	1
49	Акт	шт.	1	1000	1
50	Акт	шт.	1	1000	1
51	Акт	шт.	1	1000	1
52	Акт	шт.	1	1000	1
53	Акт	шт.	1	1000	1
54	Акт	шт.	1	1000	1
55	Акт	шт.	1	1000	1
56	Акт	шт.	1	1000	1
57	Акт	шт.	1	1000	1
58	Акт	шт.	1	1000	1
59	Акт	шт.	1	1000	1
60	Акт	шт.	1	1000	1
61	Акт	шт.	1	1000	1
62	Акт	шт.	1	1000	1
63	Акт	шт.	1	1000	1
64	Акт	шт.	1	1000	1
65	Акт	шт.	1	1000	1
66	Акт	шт.	1	1000	1
67	Акт	шт.	1	1000	1
68	Акт	шт.	1	1000	1
69	Акт	шт.	1	1000	1
70	Акт	шт.	1	1000	1
71	Акт	шт.	1	1000	1
72	Акт	шт.	1	1000	1
73	Акт	шт.	1	1000	1
74	Акт	шт.	1	1000	1
75	Акт	шт.	1	1000	1
76	Акт	шт.	1	1000	1
77	Акт	шт.	1	1000	1
78	Акт	шт.	1	1000	1
79	Акт	шт.	1	1000	1
80	Акт	шт.	1	1000	1
81	Акт	шт.	1	1000	1
82	Акт	шт.	1	1000	1
83	Акт	шт.	1	1000	1
84	Акт	шт.	1	1000	1
85	Акт	шт.	1	1000	1
86	Акт	шт.	1	1000	1
87	Акт	шт.	1	1000	1
88	Акт	шт.	1	1000	1

№	Наименование	Т	Количество	Стоимость	Средняя цена
1	Молочные продукты	кг	100	10000	100
2	Молоко	кг	50	5000	100
3	Сметана	кг	20	2000	100
4	Творог	кг	30	3000	100
5	Сыр	кг	10	1000	100
6	Масло сливочное	кг	10	1000	100
7	Масло растительное	кг	10	1000	100
8	Хлеб	кг	100	1000	10
9	Мясо	кг	100	10000	100
10	Курица	кг	50	5000	100
11	Свинина	кг	30	3000	100
12	Говядина	кг	20	2000	100
13	Рыба	кг	100	10000	100
14	Лосось	кг	50	5000	100
15	Треска	кг	30	3000	100
16	Птица	кг	100	10000	100
17	Курица	кг	50	5000	100
18	Утка	кг	30	3000	100
19	Яйца	шт	1000	10000	10
20	Овощи	кг	100	10000	100
21	Картофель	кг	50	5000	100
22	Огурцы	кг	20	2000	100
23	Помидоры	кг	30	3000	100
24	Салат	кг	10	1000	100
25	Фрукты	кг	100	10000	100
26	Яблоки	кг	50	5000	100
27	Бананы	кг	30	3000	100
28	Груши	кг	20	2000	100
29	Вино	л	100	10000	100
30	Пиво	л	100	10000	100
31	Спирт	л	100	10000	100
32	Коньяк	л	100	10000	100
33	Водка	л	100	10000	100
34	Сок	л	100	10000	100
35	Чай	кг	100	10000	100
36	Кофе	кг	100	10000	100
37	Сахар	кг	100	10000	100
38	Соль	кг	100	10000	100
39	Уксус	л	100	10000	100
40	Маринованные овощи	кг	100	10000	100
41	Консервы	кг	100	10000	100
42	Мясо консервы	кг	50	5000	100
43	Рыба консервы	кг	30	3000	100
44	Овощи консервы	кг	20	2000	100
45	Фрукты консервы	кг	10	1000	100
46	Сладости	кг	100	10000	100
47	Шоколад	кг	50	5000	100
48	Печенье	кг	30	3000	100
49	Булочки	кг	20	2000	100
50	Хлеб	кг	10	1000	100

Příloha č. 6:

Tab. č. 5: Analýza prodeje spotřebních dílů dle kategorií ABC v roce 2011

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Kategorie	Typ	Prodej spotřebních dílů	Prodej v %
Kategorie A	Harris		
	Hypertherm		
	Kjellberg		
	Celkem A		
Kategorie B	Harris		
	Hypertherm		
	Kjellberg		
	Celkem B		
Kategorie C	Harris		
	Hypertherm		
	Kjellberg		
	Celkem C		
Celkem prodej spotřebních dílů			

Příloha č. 7

Tab. č. 6: Štruktúra zákazníkov z geografického hľadiska podľa skupín A, B a C

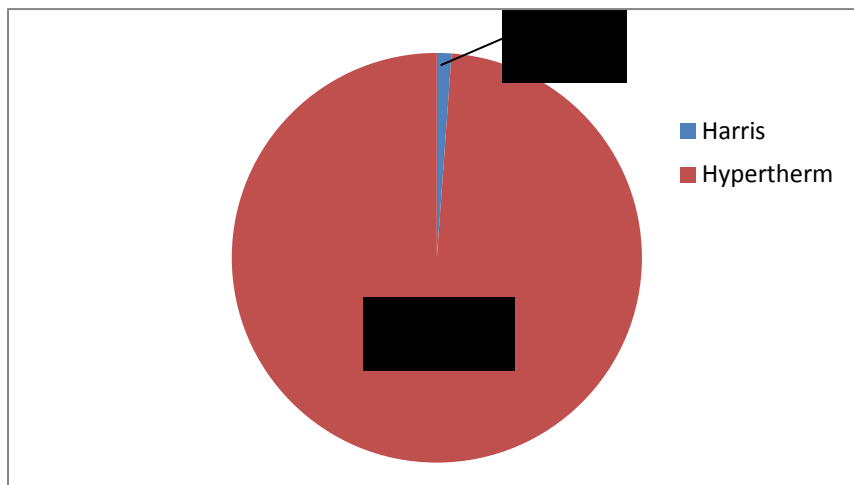
Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Trh	A				B				C			
	Počet zákazníků	Prodej v Kč	Prodej v %	Průměrný nákup	Počet zákazníků	Prodej v Kč	Prodej v %	Průměrný nákup	Počet zákazníků	Prodej v Kč	Prodej v %	Průměrný nákup
Český	1	1000000	100	1000000	1	1000000	100	1000000	1	1000000	100	1000000
Zahraniční	1	1000000	100	1000000	1	1000000	100	1000000	1	1000000	100	1000000

Příloha č. 8

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

Obr. č. 5: Prodej spotřebních dílů společnosti [REDACTED] v roce 2011



Příloha č. 9

Tab. č. 7: Analýza prodeje spotřebních dílů

Následující část obsahuje citlivá data, která jsou v elektronické verzi skryta, celá podoba práce je k dispozici pouze v tištěné verzi.

[illegible]

[illegible]

Country	Year	Population (millions)	Population (millions)	Population (millions)
Algeria	2000	24.0	24.0	24.0
Algeria	2001	24.2	24.2	24.2
Algeria	2002	24.4	24.4	24.4
Algeria	2003	24.6	24.6	24.6
Algeria	2004	24.8	24.8	24.8
Algeria	2005	25.0	25.0	25.0
Algeria	2006	25.2	25.2	25.2
Algeria	2007	25.4	25.4	25.4
Algeria	2008	25.6	25.6	25.6
Algeria	2009	25.8	25.8	25.8
Algeria	2010	26.0	26.0	26.0
Algeria	2011	26.2	26.2	26.2
Algeria	2012	26.4	26.4	26.4
Algeria	2013	26.6	26.6	26.6
Algeria	2014	26.8	26.8	26.8
Algeria	2015	27.0	27.0	27.0
Algeria	2016	27.2	27.2	27.2
Algeria	2017	27.4	27.4	27.4
Algeria	2018	27.6	27.6	27.6
Algeria	2019	27.8	27.8	27.8
Algeria	2020	28.0	28.0	28.0
Algeria	2021	28.2	28.2	28.2
Algeria	2022	28.4	28.4	28.4
Algeria	2023	28.6	28.6	28.6
Algeria	2024	28.8	28.8	28.8
Algeria	2025	29.0	29.0	29.0
Algeria	2026	29.2	29.2	29.2
Algeria	2027	29.4	29.4	29.4
Algeria	2028	29.6	29.6	29.6
Algeria	2029	29.8	29.8	29.8
Algeria	2030	30.0	30.0	30.0
Algeria	2031	30.2	30.2	30.2
Algeria	2032	30.4	30.4	30.4
Algeria	2033	30.6	30.6	30.6
Algeria	2034	30.8	30.8	30.8
Algeria	2035	31.0	31.0	31.0
Algeria	2036	31.2	31.2	31.2
Algeria	2037	31.4	31.4	31.4
Algeria	2038	31.6	31.6	31.6
Algeria	2039	31.8	31.8	31.8
Algeria	2040	32.0	32.0	32.0
Algeria	2041	32.2	32.2	32.2
Algeria	2042	32.4	32.4	32.4
Algeria	2043	32.6	32.6	32.6
Algeria	2044	32.8	32.8	32.8
Algeria	2045	33.0	33.0	33.0
Algeria	2046	33.2	33.2	33.2
Algeria	2047	33.4	33.4	33.4
Algeria	2048	33.6	33.6	33.6
Algeria	2049	33.8	33.8	33.8
Algeria	2050	34.0	34.0	34.0
Algeria	2051	34.2	34.2	34.2
Algeria	2052	34.4	34.4	34.4
Algeria	2053	34.6	34.6	34.6
Algeria	2054	34.8	34.8	34.8
Algeria	2055	35.0	35.0	35.0
Algeria	2056	35.2	35.2	35.2
Algeria	2057	35.4	35.4	35.4
Algeria	2058	35.6	35.6	35.6
Algeria	2059	35.8	35.8	35.8
Algeria	2060	36.0	36.0	36.0
Algeria	2061	36.2	36.2	36.2
Algeria	2062	36.4	36.4	36.4
Algeria	2063	36.6	36.6	36.6
Algeria	2064	36.8	36.8	36.8
Algeria	2065	37.0	37.0	37.0
Algeria	2066	37.2	37.2	37.2
Algeria	2067	37.4	37.4	37.4
Algeria	2068	37.6	37.6	37.6
Algeria	2069	37.8	37.8	37.8
Algeria	2070	38.0	38.0	38.0
Algeria	2071	38.2	38.2	38.2

Country	Year	Population (millions)	Urban population (millions)	Urban population (% of total)
Algeria	2000	24.0	10.0	41.7
Algeria	2001	24.2	10.2	42.2
Algeria	2002	24.4	10.4	42.6
Algeria	2003	24.6	10.6	43.1
Algeria	2004	24.8	10.8	43.6
Algeria	2005	25.0	11.0	44.0
Algeria	2006	25.2	11.2	44.5
Algeria	2007	25.4	11.4	44.9
Algeria	2008	25.6	11.6	45.3
Algeria	2009	25.8	11.8	45.7
Algeria	2010	26.0	12.0	46.2
Algeria	2011	26.2	12.2	46.6
Algeria	2012	26.4	12.4	47.0
Algeria	2013	26.6	12.6	47.4
Algeria	2014	26.8	12.8	47.8
Algeria	2015	27.0	13.0	48.1
Algeria	2016	27.2	13.2	48.5
Algeria	2017	27.4	13.4	48.9
Algeria	2018	27.6	13.6	49.3
Algeria	2019	27.8	13.8	49.7
Algeria	2020	28.0	14.0	50.0
Algeria	2021	28.2	14.2	50.4
Algeria	2022	28.4	14.4	50.7
Algeria	2023	28.6	14.6	51.0
Algeria	2024	28.8	14.8	51.4
Algeria	2025	29.0	15.0	51.7
Algeria	2026	29.2	15.2	52.1
Algeria	2027	29.4	15.4	52.4
Algeria	2028	29.6	15.6	52.7
Algeria	2029	29.8	15.8	53.0
Algeria	2030	30.0	16.0	53.3
Algeria	2031	30.2	16.2	53.7
Algeria	2032	30.4	16.4	54.0
Algeria	2033	30.6	16.6	54.3
Algeria	2034	30.8	16.8	54.6
Algeria	2035	31.0	17.0	54.8
Algeria	2036	31.2	17.2	55.1
Algeria	2037	31.4	17.4	55.4
Algeria	2038	31.6	17.6	55.7
Algeria	2039	31.8	17.8	56.0
Algeria	2040	32.0	18.0	56.3
Algeria	2041	32.2	18.2	56.6
Algeria	2042	32.4	18.4	56.9
Algeria	2043	32.6	18.6	57.2
Algeria	2044	32.8	18.8	57.5
Algeria	2045	33.0	19.0	57.8
Algeria	2046	33.2	19.2	58.1
Algeria	2047	33.4	19.4	58.4
Algeria	2048	33.6	19.6	58.7
Algeria	2049	33.8	19.8	59.0
Algeria	2050	34.0	20.0	59.3
Algeria	2051	34.2	20.2	59.6
Algeria	2052	34.4	20.4	59.9
Algeria	2053	34.6	20.6	60.2
Algeria	2054	34.8	20.8	60.5
Algeria	2055	35.0	21.0	60.8
Algeria	2056	35.2	21.2	61.1
Algeria	2057	35.4	21.4	61.4
Algeria	2058	35.6	21.6	61.7
Algeria	2059	35.8	21.8	62.0
Algeria	2060	36.0	22.0	62.3
Algeria	2061	36.2	22.2	62.6
Algeria	2062	36.4	22.4	62.9
Algeria	2063	36.6	22.6	63.2
Algeria	2064	36.8	22.8	63.5
Algeria	2065	37.0	23.0	63.8
Algeria	2066	37.2	23.2	64.1
Algeria	2067	37.4	23.4	64.4
Algeria	2068	37.6	23.6	64.7
Algeria	2069	37.8	23.8	65.0
Algeria	2070	38.0	24.0	65.3
Algeria	2071	38.2	24.2	65.6
Algeria	2072	38.4	24.4	65.9
Algeria	2073	38.6	24.6	66.2
Algeria	2074	38.8	24.8	66.5
Algeria	2075	39.0	25.0	66.8
Algeria	2076	39.2	25.2	67.1
Algeria	2077	39.4	25.4	67.4
Algeria	2078	39.6	25.6	67.7
Algeria	2079	39.8	25.8	68.0
Algeria	2080	40.0	26.0	68.3
Algeria	2081	40.2	26.2	68.6
Algeria	2082	40.4	26.4	68.9
Algeria	2083	40.6	26.6	69.2
Algeria	2084	40.8	26.8	69.5
Algeria	2085	41.0	27.0	69.8
Algeria	2086	41.2	27.2	70.1
Algeria	2087	41.4	27.4	70.4
Algeria	2088	41.6	27.6	70.7
Algeria	2089	41.8	27.8	71.0
Algeria	2090	42.0	28.0	71.3
Algeria	2091	42.2	28.2	71.6
Algeria	2092	42.4	28.4	71.9
Algeria	2093	42.6	28.6	72.2
Algeria	2094	42.8	28.8	72.5
Algeria	2095	43.0	29.0	72.8
Algeria	2096	43.2	29.2	73.1
Algeria	2097	43.4	29.4	73.4
Algeria	2098	43.6	29.6	73.7
Algeria	2099	43.8	29.8	74.0
Algeria	2100	44.0	30.0	74.3

Country	Year	Population (millions)	Urban population (millions)	Urban population (% of total)
Algeria	2000	24.0	10.0	41.7
Algeria	2001	24.2	10.2	42.2
Algeria	2002	24.4	10.4	42.6
Algeria	2003	24.6	10.6	43.1
Algeria	2004	24.8	10.8	43.6
Algeria	2005	25.0	11.0	44.0
Algeria	2006	25.2	11.2	44.5
Algeria	2007	25.4	11.4	44.9
Algeria	2008	25.6	11.6	45.3
Algeria	2009	25.8	11.8	45.7
Algeria	2010	26.0	12.0	46.2
Algeria	2011	26.2	12.2	46.6
Algeria	2012	26.4	12.4	47.0
Algeria	2013	26.6	12.6	47.4
Algeria	2014	26.8	12.8	47.8
Algeria	2015	27.0	13.0	48.1
Algeria	2016	27.2	13.2	48.5
Algeria	2017	27.4	13.4	48.9
Algeria	2018	27.6	13.6	49.3
Algeria	2019	27.8	13.8	49.7
Algeria	2020	28.0	14.0	50.0
Algeria	2021	28.2	14.2	50.4
Algeria	2022	28.4	14.4	50.7
Algeria	2023	28.6	14.6	51.1
Algeria	2024	28.8	14.8	51.4
Algeria	2025	29.0	15.0	51.7
Algeria	2026	29.2	15.2	52.1
Algeria	2027	29.4	15.4	52.4
Algeria	2028	29.6	15.6	52.7
Algeria	2029	29.8	15.8	53.0
Algeria	2030	30.0	16.0	53.3
Algeria	2031	30.2	16.2	53.7
Algeria	2032	30.4	16.4	54.0
Algeria	2033	30.6	16.6	54.3
Algeria	2034	30.8	16.8	54.6
Algeria	2035	31.0	17.0	54.9
Algeria	2036	31.2	17.2	55.2
Algeria	2037	31.4	17.4	55.5
Algeria	2038	31.6	17.6	55.8
Algeria	2039	31.8	17.8	56.1
Algeria	2040	32.0	18.0	56.4
Algeria	2041	32.2	18.2	56.7
Algeria	2042	32.4	18.4	57.0
Algeria	2043	32.6	18.6	57.3
Algeria	2044	32.8	18.8	57.6
Algeria	2045	33.0	19.0	57.9
Algeria	2046	33.2	19.2	58.2
Algeria	2047	33.4	19.4	58.5
Algeria	2048	33.6	19.6	58.8
Algeria	2049	33.8	19.8	59.1
Algeria	2050	34.0	20.0	59.4
Algeria	2051	34.2	20.2	59.7
Algeria	2052	34.4	20.4	60.0
Algeria	2053	34.6	20.6	60.3
Algeria	2054	34.8	20.8	60.6
Algeria	2055	35.0	21.0	60.9
Algeria	2056	35.2	21.2	61.2
Algeria	2057	35.4	21.4	61.5
Algeria	2058	35.6	21.6	61.8
Algeria	2059	35.8	21.8	62.1
Algeria	2060	36.0	22.0	62.4
Algeria	2061	36.2	22.2	62.7
Algeria	2062	36.4	22.4	63.0
Algeria	2063	36.6	22.6	63.3
Algeria	2064	36.8	22.8	63.6
Algeria	2065	37.0	23.0	63.9
Algeria	2066	37.2	23.2	64.2
Algeria	2067	37.4	23.4	64.5
Algeria	2068	37.6	23.6	64.8
Algeria	2069	37.8	23.8	65.1
Algeria	2070	38.0	24.0	65.4
Algeria	2071	38.2	24.2	65.7
Algeria	2072	38.4	24.4	66.0
Algeria	2073	38.6	24.6	66.3
Algeria	2074	38.8	24.8	66.6
Algeria	2075	39.0	25.0	66.9
Algeria	2076	39.2	25.2	67.2
Algeria	2077	39.4	25.4	67.5
Algeria	2078	39.6	25.6	67.8
Algeria	2079	39.8	25.8	68.1
Algeria	2080	40.0	26.0	68.4
Algeria	2081	40.2	26.2	68.7
Algeria	2082	40.4	26.4	69.0
Algeria	2083	40.6	26.6	69.3
Algeria	2084	40.8	26.8	69.6
Algeria	2085	41.0	27.0	69.9
Algeria	2086	41.2	27.2	70.2
Algeria	2087	41.4	27.4	70.5
Algeria	2088	41.6	27.6	70.8
Algeria	2089	41.8	27.8	71.1
Algeria	2090	42.0	28.0	71.4
Algeria	2091	42.2	28.2	71.7
Algeria	2092	42.4	28.4	72.0
Algeria	2093	42.6	28.6	72.3
Algeria	2094	42.8	28.8	72.6
Algeria	2095	43.0	29.0	72.9
Algeria	2096	43.2	29.2	73.2
Algeria	2097	43.4	29.4	73.5
Algeria	2098	43.6	29.6	73.8
Algeria	2099	43.8	29.8	74.1
Algeria	2100	44.0	30.0	74.4

Country	Year	Population (millions)	Urban population (millions)	Urban population (% of total)
Algeria	2000	24.0	10.0	41.7
Algeria	2001	24.2	10.2	42.2
Algeria	2002	24.4	10.4	42.6
Algeria	2003	24.6	10.6	43.1
Algeria	2004	24.8	10.8	43.6
Algeria	2005	25.0	11.0	44.0
Algeria	2006	25.2	11.2	44.5
Algeria	2007	25.4	11.4	44.9
Algeria	2008	25.6	11.6	45.3
Algeria	2009	25.8	11.8	45.7
Algeria	2010	26.0	12.0	46.2
Algeria	2011	26.2	12.2	46.6
Algeria	2012	26.4	12.4	47.0
Algeria	2013	26.6	12.6	47.4
Algeria	2014	26.8	12.8	47.8
Algeria	2015	27.0	13.0	48.1
Algeria	2016	27.2	13.2	48.5
Algeria	2017	27.4	13.4	48.9
Algeria	2018	27.6	13.6	49.3
Algeria	2019	27.8	13.8	49.7
Algeria	2020	28.0	14.0	50.0
Algeria	2021	28.2	14.2	50.4
Algeria	2022	28.4	14.4	50.7
Algeria	2023	28.6	14.6	51.1
Algeria	2024	28.8	14.8	51.4
Algeria	2025	29.0	15.0	51.7
Algeria	2026	29.2	15.2	52.1
Algeria	2027	29.4	15.4	52.4
Algeria	2028	29.6	15.6	52.7
Algeria	2029	29.8	15.8	53.0
Algeria	2030	30.0	16.0	53.3
Algeria	2031	30.2	16.2	53.7
Algeria	2032	30.4	16.4	54.0
Algeria	2033	30.6	16.6	54.3
Algeria	2034	30.8	16.8	54.6
Algeria	2035	31.0	17.0	54.8
Algeria	2036	31.2	17.2	55.1
Algeria	2037	31.4	17.4	55.4
Algeria	2038	31.6	17.6	55.7
Algeria	2039	31.8	17.8	56.0
Algeria	2040	32.0	18.0	56.3
Algeria	2041	32.2	18.2	56.6
Algeria	2042	32.4	18.4	56.9
Algeria	2043	32.6	18.6	57.2
Algeria	2044	32.8	18.8	57.5
Algeria	2045	33.0	19.0	57.8
Algeria	2046	33.2	19.2	58.1
Algeria	2047	33.4	19.4	58.4
Algeria	2048	33.6	19.6	58.7
Algeria	2049	33.8	19.8	59.0
Algeria	2050	34.0	20.0	59.3
Algeria	2051	34.2	20.2	59.6
Algeria	2052	34.4	20.4	59.9
Algeria	2053	34.6	20.6	60.2
Algeria	2054	34.8	20.8	60.5
Algeria	2055	35.0	21.0	60.8
Algeria	2056	35.2	21.2	61.1
Algeria	2057	35.4	21.4	61.4
Algeria	2058	35.6	21.6	61.7
Algeria	2059	35.8	21.8	62.0
Algeria	2060	36.0	22.0	62.3
Algeria	2061	36.2	22.2	62.6
Algeria	2062	36.4	22.4	62.9
Algeria	2063	36.6	22.6	63.2
Algeria	2064	36.8	22.8	63.5
Algeria	2065	37.0	23.0	63.8
Algeria	2066	37.2	23.2	64.1
Algeria	2067	37.4	23.4	64.4
Algeria	2068	37.6	23.6	64.7
Algeria	2069	37.8	23.8	65.0
Algeria	2070	38.0	24.0	65.3
Algeria	2071	38.2	24.2	65.6
Algeria	2072	38.4	24.4	65.9
Algeria	2073	38.6	24.6	66.2
Algeria	2074	38.8	24.8	66.5
Algeria	2075	39.0	25.0	66.8
Algeria	2076	39.2	25.2	67.1
Algeria	2077	39.4	25.4	67.4
Algeria	2078	39.6	25.6	67.7
Algeria	2079	39.8	25.8	68.0
Algeria	2080	40.0	26.0	68.3
Algeria	2081	40.2	26.2	68.6
Algeria	2082	40.4	26.4	68.9
Algeria	2083	40.6	26.6	69.2
Algeria	2084	40.8	26.8	69.5
Algeria	2085	41.0	27.0	69.8
Algeria	2086	41.2	27.2	70.1
Algeria	2087	41.4	27.4	70.4
Algeria	2088	41.6	27.6	70.7
Algeria	2089	41.8	27.8	71.0
Algeria	2090	42.0	28.0	71.3
Algeria	2091	42.2	28.2	71.6
Algeria	2092	42.4	28.4	71.9
Algeria	2093	42.6	28.6	72.2
Algeria	2094	42.8	28.8	72.5
Algeria	2095	43.0	29.0	72.8
Algeria	2096	43.2	29.2	73.1
Algeria	2097	43.4	29.4	73.4
Algeria	2098	43.6	29.6	73.7
Algeria	2099	43.8	29.8	74.0
Algeria	2100	44.0	30.0	74.3

